

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN  
PROMOCIÓN XVII**

**DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL HOSPITAL  
DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO**

**DANIELA MARIA MOJICA URUEÑA  
DIANA CAROLINA MUÑOZ YEPES**

**MIKEL IÑAKI IBARRA FERNÁNDEZ  
DBA  
PFMP, PGMP, PMP**

**BOGOTÁ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y FINANZAS (CGIF)**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS:**

**DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL  
DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO**

**AUTORES:**

**DANIELA MARIA MOJICA URUEÑA  
DIANA CAROLINA MUÑOZ YEPES**

**MIKEL IÑAKI IBARRA FERNÁNDEZ  
DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

- En este proceso para cumplir con la meta de ser Magíster en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, me han acompañado las personas más importantes en mi vida y por supuesto Dios, por eso el esfuerzo invertido en el presente proyecto va dedicado a ellos, a mis padres, mi hermanita y mi familia en general, que de la mano de mi compañera Daniela Mojica y mi tutor lo hemos logrado.

**-Diana Carolina Muñoz Yepes**

- Es muy gratificante poder ver el resultado de mi esfuerzo y dedicación. En primer lugar, gracias a Diana por su dedicación y entrega con el desarrollo de este trabajo de grado, también gracias a Mikel por todo su conocimiento, apoyo y disposición que nos permitió obtener como resultado este documento, que materializa todas nuestras expectativas. Gracias a Dios y a la vida, por permitirnos vivir este momento y hacer parte del pequeño porcentaje de personas que tienen acceso a educación superior en Colombia y pueden culminar sus estudios de posgrado. Finalmente, gracias a mi familia y seres queridos por el apoyo incondicional y la paciencia durante estos dos años.

**-Daniela Mojica Urueña**

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1 .....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.1. ANTECEDENTES .....	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.5. ALCANCE .....	13
1.6. LIMITACIONES .....	13
1.7. JUSTIFICACIÓN .....	14
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	16
2.1. MARCO CONCEPTUAL .....	17
2.1.1. ANALISIS DOFA .....	17
2.1.2. METODOLOGÍA 6M.....	18
2.1.3. PROYECTO .....	19
2.1.4. PROGRAMA.....	19
2.1.5. PORTAFOLIO.....	20
2.1.6. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).....	20
2.1.7. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO .....	21
2.1.8. OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	22
2.1.9. FUNCIONES DE UNA PMO.....	23
2.1.10. TIPOS DE PMO .....	23
2.1.11. FUNCIONES Y BENEFICIOS DE UNA PMO .....	25
2.1.12. METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....	28
2.1.13. IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO .....	28
2.1.14. MODELO DE MADUREZ .....	29
2.1.15. ÁREAS DE CONOCIMIENTO. PMI .....	30
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	31
3.1. MARCO CONTEXTUAL .....	31
3.2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	39
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA .....	44
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	44

4.1.1.	DOFA .....	48
4.1.2.	APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LAS 6M.....	52
4.2.	DEFINICIÓN TIPO DE PMO .....	57
4.2.1.	PMO HSAP .....	59
4.2.1.1.	FUNCIONES PROPUESTAS DE LA PMO HSAP .....	60
4.2.1.2.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PMO HSAP .....	63
4.3.	DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL HSAP .....	65
4.3.1.	GERENCIA DE PROYECTOS .....	65
4.4.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA E.S.E. HOSPITAL SAN ANTONIO DE PITALITO .....	85
4.4.1.	PROBLEMÁTICA .....	85
4.4.2.	REQUERIMIENTOS DEL PATROCINADOR .....	86
4.4.3.	PRE-INICIO.....	86
4.4.3.1.	CASO DE NEGOCIO .....	87
4.4.4.	FASE DE INICIO .....	89
4.4.5.	FASE DE PLANEACIÓN .....	95
4.4.5.1.	INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS .....	95
4.4.5.2.	IMPACTO/STAKEHOLDERS.....	95
4.4.5.3.	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO .....	96
4.4.5.4.	GESTIÓN DE TIEMPO .....	98
4.4.5.5.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y TIEMPO .....	100
4.4.5.6.	GESTIÓN DE RIESGOS.....	102
4.4.5.7.	GESTIÓN DE COSTOS.....	103
4.4.5.8.	GESTIÓN DE CALIDAD.....	104
4.4.5.9.	GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	106
4.4.5.10.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	106
5.	CONCLUSIONES .....	107
	Bibliografía.....	115

<i>Tabla 1. TIPO DE PMO REQUERIDA .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 2. Servicios de la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3: Herramientas y actividades para el diseño propuesto de metodología. ....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 4. Matriz DOFA.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5: Matriz DOFA cruzada.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 6: PMO Requerida .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 7: PMO HSAP.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 8. Integración de procesos del PMBOK en la PMO HSAP.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 9. Solicitud de iniciativa por necesidad.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 10. Formato caso de negocio.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 11. Involucramiento de interesados .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 12. Impacto/Stakeholders .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 13. Gestión del tiempo .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 14. Cronograma de actividades y tiempo.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 15. Matriz de gestión de riesgos.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 16. Gestión de costos.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 17. Gestión de calidad.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 18. Plan de gestión de adquisiciones .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 19. Gestión de RRHH.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 20. Plan de repuesta a riesgos .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 21. Plan de gestión de comunicaciones.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 22. Plan de gestión de cambios.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 23. Recibo a satisfacción .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 24. Cierre de proveedores y liquidación de cuentas pasivas.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 25. Cierre de proyecto.....</i>	<i>85</i>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Áreas de conocimiento PMBOK V6.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 2. Mapa de procesos de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 3. Objetivos estratégicos de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila .....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 4. Proceso de Presentación de proyectos en la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito Huila. ....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 5. Flujo grama para la construcción de la PMO del Hospital San Antonio de Pitalito.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 6. GESTIÓN DE PROYECTOS FORMULADOS Y GESTIONADOS DE 2016-2020 HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE PITALITO HUILA .....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 7 Organigrama Hospital San Antonio de Pitalito.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 8. Estructura Organizacional PMO HSAP.....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 9. Procesos de ejecución de los proyectos. ....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 10. Procedimiento para la Gerencia de Proyectos en el HSAP .....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 10. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO .....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 11. Clasificación de riesgos. ....</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 13. Estructura de Desglose de Trabajo.....</i>	<i>97</i>

## **CAPITULO 1**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La creación de nuevos proyectos hace parte inherente de la condición humana, se emprenden a diario, no solo en el mundo corporativo o inclusive laboral, sino a nivel personal. Por lo que podría afirmarse, que la existencia de los proyectos ha estado presente desde siempre en la sociedad. Sin embargo, al ser un fenómeno tan común para las sociedades no siempre se le dio el nivel de relevancia que requiere; si nos centramos en la formulación y ejecución de proyectos desde el punto de vista corporativo, las empresas no siempre desarrollaron sus proyectos de manera metodológica y fundamentada en una fórmula exitosa, lo que permitió que existiera una alta presencia de incertidumbre a la hora de comenzar con cualquier proyecto.

Como se indicó anteriormente, debido a la importancia que ha ganado el tema de gestión de proyectos, se ha ido presentando un auge en la implementación de estos estándares en las organizaciones, puesto que se han podido evidenciar y corregir errores que se cometían anteriormente en la práctica de gestión de proyectos. Dentro de los errores en los que frecuentemente incidían las empresas se encuentra la mala planificación, la ausencia de seguimiento una vez ejecutados los proyectos, una mala gestión de comunicación entre miembros del equipo y con los stakeholders, sobrecostos, una errada asignación de roles y funciones dentro del equipo, la falta de dimensionamiento e identificación de los riesgos, la falta de métricas de gestión, incumplimiento de los plazos previstos, incumplimiento del alcance, entre otros. (Revista EAN, 2013)



A nivel estratégico, el interés de las organizaciones a por implementar una PMO, como lo menciona Kerzner (2006), obtiene como resultado mejores prácticas para la gestión de proyectos, donde enfatiza en la calidad de cada proyecto que se lleva a cabo en términos de costos, utilidades, mejores y más óptimas metodologías implementadas, donde cada una se alinea con los objetivos estratégicos de las organizaciones, relacionando de igual forma la evolución de las instituciones en términos de madurez a nivel estratégico de las mismas.

Debido a lo anterior, las organizaciones que no cuentan con una oficina de proyectos están fallando en sus propias metodologías, con el objetivo de obtener un óptimo progreso en cada uno de sus proyectos, resaltando que cada servicio o producto es un propósito inherente en las organizaciones, de los cuales dependen sus ingresos y son el motivo de sostenimiento en el mercado. Todas las organizaciones necesitan implementar metodologías que no solo contribuyan a nivel económico o rentable en las empresas, sino que aporten en el entorno estratégico y que le apuesten a generar valor y ser competitivamente resaltables. (Sierra, 2017)

En Colombia, uno de los sectores que más desarrolla proyectos anualmente es el Sector Salud, esto se debe a que el mismo a través de sus procesos suma innumerables problemas y que su prestación es tan obligatoria como indispensable para la población colombiana.

Dentro de las principales problemáticas que lo aquejan, está la oportunidad en la prestación de los servicios de salud, tanto para el régimen contributivo como para el régimen subsidiado. Las Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud (IPS) se encuentran saturadas, por lo que, en el último lustro, el Ministerio de Salud y Protección Social ha concentrado sus esfuerzos en

promover y patrocinar la construcción y habilitación de nueva infraestructura que pueda suplir la demanda de los servicios de salud. (La República, 2018)

Así lo afirma Alfredo Rueda, gerente del proyecto de APP en Salud para Bogotá, quien manifestó para el Diario La República que: la decisión de fortalecer la red hospitalaria nace del déficit de camas que tiene Bogotá. Actualmente tenemos 1,7 camas por cada 1.000 habitantes, cuando el promedio latinoamericano está en 2,3 por 1.000 personas. Con estas inversiones queremos fortalecer los servicios clínicos de la ciudad. (La República, 2018, pág. 5)

Por otro lado, algunas IPS ya existentes se han concentrado en aumentar a su portafolio de servicios y aumentar la capacidad instalada de sus áreas para poder proveer a más población de estos, esto a través de la ejecución de proyectos de inversión. Sin embargo, la gestión no ha tenido el resultado esperado e incluso se podría decir que la implementación ha sido costosa para el Estado y para algunas organizaciones privadas.

Por ejemplo, como lo indicó el Ministerio de Salud y Protección Social se requirió de una adición presupuestal para el 2019.

Con un requerimiento de 3.5 billones de pesos adicionales para la operación de la salud de los colombianos en el 2019, el ministro de Salud y Protección Social, Juan Pablo Uribe Restrepo, presentó ante las comisiones económicas del Congreso de la República, las principales necesidades presupuestales para el sector salud en el próximo año. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018, pág. 1)

Este es el caso de la E.S.E. Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, el cual ha presupuestado aproximadamente la ejecución de 9 proyectos por gestión administrativa con un presupuesto cercano a los \$34.000 millones de pesos. Los cuales se han desarrollado

únicamente a partir del cumplimiento de la documentación exigida por los entes regulatorios, pero sin ningún tipo de práctica estandarizada. (Muñoz D. V., 2019)

Por tal motivo, en la actualidad el Hospital no cuenta con un control y seguimiento interno de los proyectos que ha puesto en marcha, ni con un análisis de factibilidad financiera, ni con algún profesional en gestión de proyectos que dirija ésta área, la persona que se encarga de planear, gestionar y ejecutar los proyectos es la Directora actual del hospital junto a una parte de su staff administrativo, lo cual representa un gran trabajo para ella y puede afectar el desempeño del proyecto teniendo en cuenta que se pueden presentar conflictos de interés. (Muñoz D. V., 2019)

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Hospital San Antonio de Pitalito gestiona en la actualidad, aproximadamente nueve proyectos cuya duración es de cuatro años, que permiten ampliar el portafolio de los servicios prestados a los habitantes de su departamento y regiones aledañas, generando valor para la organización.

Adicionalmente, gracias a su ubicación geográfica el Hospital San Antonio es la única IPS de segundo nivel de complejidad y con servicios complementarios de tercer nivel, que tiene cercanía con departamentos como Putumayo, Cauca y Caquetá, y municipios como Saladoblanco, Oporapa, Elías, Timaná, Palestina, Acevedo, San Agustín e Isnos, donde la calidad del servicio de salud es baja. La población potencial de la región de influencia es de aproximadamente 500.000 habitantes de los cuales 164.000 corresponden a la población de Pitalito, 170.000 corresponden a los municipios zona Sur, y 166.000 corresponden a los departamentos vecinos.

Cabe resaltar que el Hospital San Antonio de Pitalito actualmente atiende al 30,5% de la población del régimen subsidiado del Sur del Huila (231.271 personas, Total Huila: 754.510), así mismo, le prestan servicios al 14,5% de la población del régimen contributivo del Sur del Huila (44.976 personas, Total Huila: 309.973). Lo que implica un compromiso social con los habitantes de estas poblaciones que no tienen acceso a estos servicios en su lugar de residencia y encuentran como solución, la atención en esta Institución. (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, 2019)

Ahora bien, a pesar de la influencia del Hospital en el municipio y zonas aledañas y la constante necesidad de crecimiento y ampliación de la infraestructura y el portafolio de servicios ofertados; el Hospital San Antonio no cuenta actualmente con una metodología de gestión de proyectos estandarizada, al día de hoy el proceso de gestión de proyectos depende de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección social y la Secretaría Departamental, pero no existe una herramienta que permita gestionar, evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos que se plantean en las fases de formulación, evaluación y seguimiento.

De acuerdo con las razones expuestas anteriormente, se evidencia la necesidad de desarrollar una metodología e implementar una oficina de gestión de proyectos que cuente con personal capacitado y pueda alinear la ejecución de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el tipo de oficina de gestión de proyectos y la metodología más adecuada para el Hospital San Antonio de Pitalito?

## **1.4.OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la oficina de gestión de proyectos para el Hospital San Antonio de Pitalito

### **1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar el estado actual en el que el Hospital San Antonio de Pitalito gestiona los proyectos de inversión.
2. Seleccionar el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos requerido por el Hospital San Antonio de Pitalito, teniendo como referente las mejores prácticas en gestión de proyectos.
3. Diseñar la metodología de la Oficina de Gestión de Proyectos del Hospital San Antonio de Pitalito.
4. Diseñar el plan de implementación para la Oficina de Gestión de Proyectos del Hospital San Antonio de Pitalito.

## **1.5.ALCANCE**

A partir del diagnóstico del estado actual del E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, el cual actualmente cuenta con una sistema básico de formulación, evaluación y aprobación de proyectos establecido por el Ministerio de Salud y Protección Social, y que se desempeña en un contexto de carácter público; se establecerá la PMO adecuada para la Institución, después se diseñará la metodología de gestión de proyectos y como etapa final, se propondrá la implementación de la metodología propuesta para la PMO del Hospital, facilitándole a la organización el proceso de creación de valor y ser auto sostenible en el tiempo, así como beneficiar a la población y a las regiones aledañas.

## **1.6.LIMITACIONES**

Se contemplan las siguientes limitantes que podrían afectar el alcance de los objetivos planteados para el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos de la E.S.E. Hospital Departamental San Antonio de Pitalito. En primer lugar, el acceso a la información directa de la organización, teniendo en cuenta que ninguno de los autores labora en la organización, por lo que la tarea de recolectar información útil para la investigación es más compleja, puesto que restringe el acceso a los recursos de forma directa. En segundo lugar, al ser esta una organización de carácter público, esta se rige por modelos de formulación de proyectos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, que buscan homologar el proceso de presentación de proyectos frente al ente regulador y son herramientas utilizadas por el ministerio para aprobar los proyectos de inversión que se desarrollarán, pero estos no son en ninguna instancia una metodología que se encuentre normalizada por las instituciones y permitan desarrollar mejores prácticas de gestión.

Finalmente, se debe tener en consideración como limitación, la ausencia de una metodología actual en gestión de proyectos más allá del proceso establecido por el Ministerio de Salud para la formulación y aprobación de los proyectos anuales, por lo cual el desarrollo de la metodología se limitará únicamente a los estándares del Project Management Institute e información académica relacionada debido a que es una mejor práctica y su aplicación y estandarización permitirán generar valor a la institución, a sus procesos y a los proyectos.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN**

La E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, es una institución pública, la cual presta un numeroso portafolio de servicios de segundo nivel y servicios complementarios de tercer nivel, y por lo mismo requieren la inclusión de proyectos de importantes inversiones

financieras. Igualmente, la institución ha dirigido sus proyectos desde el departamento de planeación operativa, el cual se ha encargado de ejecutar positivamente los mismos y llevarlos a la realidad, pero desde el punto de vista técnico y profesional en el área todavía es necesario que se desarrollen de forma eficaz, experta y especializada para la gerencia de proyectos.

Es importante mencionar, que la creación de la “PMO” es fundamental en este momento, puesto que el Hospital se encuentra en el ciclo de preparación y mejoramiento para el proceso de acreditación con el ICONTEC, en el grupo de estándares por los que está trabajando esta organización son : Atención al cliente asistencial, Ambulatorios y hospitalarios, Laboratorio clínico, Imagenología, Habitación y rehabilitación, Direccionamiento, gerencia, Gerencia de talento Humano, Gerencia de Ambiente físico, Gerencia de la información, Gestión de la Tecnología, Mejoramiento de la Calidad, por lo que lograr la implementación de la oficina aportará a la proyección del Hospital en su región y en el país, cumpliendo con el objetivo de poder proveer servicios de calidad (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, 2019). Como lo señala el Ministerio de Salud dentro del Direccionamiento del Sector en el apartado Proyectos de Inversión : “El Ministerio de Salud y Protección Social tiene como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, y participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020). Esta política pública puede desarrollarse, formularse, adoptarse y ejecutarse a través de proyectos de inversión.

Como se indicó anteriormente, el hospital sule las necesidades de atención en salud al departamento del Huila y regiones aledañas, y es de vital importancia el cumplimiento de las actividades de la organización, por lo tanto el diseño de una oficina de gestión de proyectos en el hospital departamental San Antonio de Pitalito, contribuye no solo a la prestación de servicios que ya se viene haciendo, sino a la formulación e implementación de nuevos proyectos que más adelante se convertirán en servicios necesarios para cada usuario del hospital, como lo son la adquisición de nuevos equipos biomédicos, nuevas especialidades, y demás, que evitarán el desplazamiento de estas personas a ciudades más lejanas y lograría abastecer la totalidad de la comunidad.

## **CAPITULO 2**

### **2. REVISIÓN DE LITERATURA**



A través de los años el área de conocimiento en gestión de proyectos ha evolucionado de tal forma que las organizaciones han evidenciado la necesidad de estandarizar la gestión de sus proyectos de inversión de una manera estructurada. Por tal motivo, según (Ruiz Blanco, 2016) la idea de implementación de una PMO ha ido tomando fuerza y los estudiosos en esta disciplina se han dado la tarea de diseñar metodologías que le permitan a las empresas establecer sus procesos y obtener los resultados deseados conforme a sus objetivos estratégicos.

A partir de lo planteado, es necesario establecer y clarificar algunos conceptos académicos que nos permitirán entender el desarrollo del proyecto propuesto.

## **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se desarrollarán algunos conceptos básicos, que permitirán una mejor comprensión del documento y el argumento expuesto por sus autores. Como se ha señalado anteriormente, la base conceptual del diseño de la PMO está dada por el Project Management Institute.

### **2.1.1. ANALISIS DOFA**

DOFA es una herramienta para la dirección de proyectos, la cual se utiliza para mejorar los mismos, en cualquier escenario empresarial que se esté estudiando, se identifican unas variables a partir del diagnóstico actual de la empresa, se realiza un análisis, y posteriormente se toman decisiones en pro de la organización y ligándolas directamente con los objetivos estratégicos de la misma.

Como lo menciona (Sepulveda, 2013), "Tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos." (p.01).

### **2.1.2. METODOLOGÍA 6M**

Hernández (2017) conceptualiza en su trabajo de grado "Diseño y Plan de Implementación de la Oficina de Proyectos para el Corporativo del GSED" a la metodología 6M como:

Es la herramienta de construcción más común para establecer estrategias de mejoramiento continuo en las organizaciones y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis factores establecen de manera global todo proceso de la empresa y cada uno suministra la variabilidad final del producto o servicio, indicando hacia donde se deben enfocar los esfuerzos de mejora en cada una de las ramas propuestas por la metodología. Este método facilita identificar de manera específica los problemas de los resultados, los cuales será muy normal encontrar que se presentan en alguna o en varias de las 6M. Asimismo, el método 6M analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, sus causas, y las fuentes generadoras de estos, cuyo resultado en lo que afecta se denominará efecto, utilizando para el análisis las causas primarias denominadas. (Hernández, 2017, pág. 50)

### **2.1.3. PROYECTO**

El Project Management Institute define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Al ser un “esfuerzo temporal”, los proyectos se caracterizan por iniciar y terminar en un plazo determinado, una vez se haya ejecutado el alcance establecido en el acta del proyecto, los proyectos cuentan con un presupuesto establecido para lograr su ejecución, tiene unos estándares de calidad esperados, un conjunto de stakeholders que juegan un papel de beneficiados y/o perjudicados o ser oponentes y/o colaboradores con el desarrollo de este y unos riesgos asociados a su ejecución. ( Project Management Institute, 2017)

Los proyectos aproximan a las empresas a ingresar o mantenerse en los ámbitos competitivos que el mercado exige actualmente, dependiendo del sector en el que se desempeñe la empresa, y es fundamental que la misma se mantenga en posición de trazar metas e identificar indicadores importantes para cumplir con sus objetivos estratégicos en medio de los cambios del mercado. Así mismo, los proyectos en el ámbito empresarial son ideas que surgen de supuestos necesarios, donde cada proceso que se va desarrollando es el camino para mitigar esas necesidades y solucionar las insuficiencias en las organizaciones. (Campoy, 2007)

### **2.1.4. PROGRAMA**

Según el International Project Management Association-IPMA (2015), un programa está definido como “Una organización temporal de los componentes del programa

interrelacionados administrados de forma coordinada que permiten la aplicación del cambio y la realización de beneficios.” (p. 158)

### **2.1.5. PORTAFOLIO**

Como lo menciona el (International Project Management Association , 2015) un portafolio “Es un conjunto de proyectos y de programas, que no están relacionados necesariamente, pero en conjunto proveen un óptimo uso del recurso de la organización, permitiéndola alcanzar sus objetivos estratégicos al mismo tiempo que se minimiza el riesgo del portafolio.” (p.282).

### **2.1.6. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)**

Teniendo en cuenta que la mayoría de los autores que fueron consultados coinciden y citan al Project Management Institute (PMI) como el mayor referente en el área de conocimiento estudiada. A partir de las consideraciones encontradas, se destaca al PMI como:

Una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (Project Management Institute, 2019)

### **2.1.7. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO**

Los proyectos se desarrollan a través de fases y cuentan con un ciclo de vida. Es importante conocerlas ya que esto permitirá gestionarlas de la mejor forma y darle cumplimiento a cada una. Originalmente los proyectos cuentan con una fase de inicio, en la cual se realiza un proceso de verificación de viabilidad y factibilidad, en este punto se conoce si es conveniente o no emprender la idea de proyecto que apenas surge. Se identifica el alcance del proyecto, los riesgos, y los próximos beneficios a partir del costo económico y los plazos de este. A continuación de esta etapa, viene la de planificación, en la que se encuentran los anteriores puntos, pero con una explicación en detalle y la determinación de las actividades y recursos necesarios a lo largo del proyecto. (Instituto Europeo de Posgrados, 2019)

Consecutivamente, viene la fase de la ejecución, donde el equipo de trabajo del proyecto ejecuta lo planeado, tratando de cumplir con los plazos fijados en el cronograma inicial y así mismo, buscando ejecutar de la mejor forma posible el presupuesto asignado a cada una de las actividades propuestas. La fase subsiguiente es la de seguimiento y control, se desarrolla simultáneamente a la de ejecución, puesto que es fundamental para poder corregir algunas acciones innecesarias, o que estén obstaculizando la ejecución, se puede decir que es la forma más oportuna de realizar correcciones que no vayan a afectar el resultado del proyecto. (Instituto Europeo de Posgrados, 2019)

La etapa final de un proyecto tiene por objetivo confirmar que lo que se planeó, se ejecutó a tiempo y cumpliendo con todas las premisas planteadas inicialmente, igualmente es donde se pueden conocer los aciertos y los aprendizajes para próximos proyectos. ( Project Management Institute, 2017)

### **2.1.8. OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

A través de este documento se ha ido resaltando la importancia de una oficina de gestión de proyectos en las organizaciones que cuentan con una gran cantidad de proyectos con inversiones importantes y que necesitan establecer una metodología que les permita llevar rúbricas sobre el desempeño de los proyectos ejecutados, controlar riesgos y generar valor a las compañías, como lo es el caso del hospital San Antonio.

Por tal razón, es importante entender el concepto de una PMO “Project Management Office”, teniendo en cuenta que a través de los años distintos autores se han dedicado a definir y caracterizarlas.

El PMBOK caracteriza a la oficina de gestión de proyectos como:

Una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (Project Management Institute, 2017).

(Project Management Institute Inc., 2008) Citado por (Arce & López, 2010) coincide en que las PMO se crean con el fin de que cada proyecto diseñado en las organizaciones, cumplan con los objetivos estratégicos de las mismas, con el fin de que se haga de una forma eficaz,

optimizando los recursos que se invierten, donde las utilidades sean importantes y más que lo anterior, cada proceso y metodología utilizada contribuya al mejoramiento de la institución.

#### **2.1.9. FUNCIONES DE UNA PMO**

Es importante también destacar las funciones de las PMO, para tener en cuenta como incluir una en nuestra organización y entender la forma en la que operan dentro de la misma, aprovechando cada una de sus capacidades que pueda generar valor en la operación de la compañía. En primer lugar, es la coordinación y planificación de proyectos, lo que quiere decir que acoge la responsabilidad de asignar recursos a lo largo del proyecto y el poder de decisión ante escoger las prioridades, y establecer roles estratégicos, también las PMO deben estandarizar los procesos, es decir, alinear de la misma condición, los procesos en la organización, otra de las funciones de estas gestoras de proyectos en las instituciones, es la vinculación de proyecto con los objetivos del negocio, lo que quiere decir que debe trabajar en el proyecto a partir de los objetivos del negocio y hacerlos compatibles, especialmente los objetivos estratégicos, los cuales son fundamentales en la ejecución de los proyectos.

(Universidad de Barcelona, s.f)

#### **2.1.10. TIPOS DE PMO**

La definición anterior es una concepción general sobre lo que es y lo que hace una PMO. Sin embargo, a la hora de implementar una en las organizaciones; es importante que la organización conozca y tenga presente las características de esta, así como el contexto en el que se desarrolla, ya que a partir de estos detalles se puede dar una mejor caracterización a lo que se pretende desarrollar dentro de la organización, de acuerdo con las necesidades de esta. Por tal motivo, el PMI ha establecido una categorización de tipos de Oficinas de Gestión

de Proyectos. Para que las organizaciones puedan determinar en qué tipo encajan mejor y desarrollarse en torno a ésta. (Project Management Institute, 2017)

Como lo indica el PMBOK en su sexta edición, ( Project Management Institute, 2017), existen diferentes tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos, ya que todos los sectores del mercado tienen una caracterización técnica diferente, y no necesitan los mismos procesos, requisitos y recursos para gestionar proyectos. La Clasificación de las PMO establecidas por el PMI tiene en cuenta las características que más identifican a los tipos de organización, el sector donde se desarrollan, el contexto legal y económico en el que se encuentran, entre otros. Esta clasificación está basada en dos categorías, según su “influencia” o según su “posición”, y las dos categorías a su vez tienen diferentes tipologías.

Los tipos de PMO clasificados según su influencia y grado de control que tienen sobre los proyectos en la organización clasifican a las oficinas de gestión de proyectos en: PMO de apoyo, PMO de control y PMO directiva. Las PMO de apoyo proporcionan una función de consulta a los proyectos, esto mediante la implementación de plantillas, manuales de procesos, capacitaciones, bases de datos e información histórica de consulta sobre proyectos relacionados, esta PMO es más de tipo instructivo y de guía, tiene un grado de control bajo. Por otro lado, las PMO de control, por decirlo de alguna manera hace las veces de auditor, puesto que funciona como soporte, y a partir de esta se cumplen diferentes metodologías referentes a formatos gubernamentales apoyándose en documentos base, como lo son plantillas, formularios, etc, tiene un grado de control moderado. ( Project Management Institute, 2017)



Existe también el tipo de PMO directiva, la cual como su nombre lo indica, es la encargada de dirigir o liderar los proyectos, las PMO directivas practican un nivel de control elevado.

(Betancourt, 2014)

A continuación, se presentarán los tipos de PMO contemplados para la elección del oficina de Gestión de Proyectos que se implementará en el Hospital San Antonio de Pitalito, de acuerdo a su naturaleza y estructura organizacional ,nivel de apoyo y control necesario.

**Tabla 1. TIPO DE PMO REQUERIDA**

PMO de Apoyo	PMO de Control	PMO Dirección
Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.	Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.	Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

Fuente:Elaboración (Hernández, 2017)

La tabla anterior contextualiza los diferentes tipos de PMO, de que se tratan y para qué sirven.

#### **2.1.11. FUNCIONES Y BENEFICIOS DE UNA PMO**

Las PMO tiene importantes funciones las cuales destaca el PMBOK (Project Management Institute, 2017):

Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO; Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos; Entrenar, orientar, capacitar y supervisar al equipo de trabajo; Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos; Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra

documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y finalmente, Coordinar la comunicación entre proyectos.

Es importante destacar los beneficios de la implementación de las PMO, teniendo en cuenta que representan una inversión para la compañía que esté dispuesta a instaurar una. En primer lugar, las PMO apoyan el direccionamiento de los empleados en sus funciones consiguiendo costos menores en sus actividades, incrementan la calidad de los servicios o productos desarrollados a lo largo de los procesos, y la optimización de tiempo empleado en los mismos.

En el año 2018 el PMI realizó la décima encuesta mundial sobre dirección de proyectos, cuyo resultado determinó los principales impulsores del éxito de los proyectos de inversión: el patrocinio ejecutivo, el control sobre el alcance del proyecto y las capacidades de entrega de valor. Estos determinantes permitirán a la empresa materializar los beneficios reales económicos a través de la gestión de proyectos, ya que la ejecución de proyectos de inversión sin una óptima gestión puede resultar dramática y afectar tanto los resultados a corto plazo como la sostenibilidad de la organización.

Por ejemplo, el PMI menciona que:

Desde 2013, hemos observado una disminución de 27% en la cantidad de dinero que las organizaciones desperdician debido a un bajo desempeño de los proyectos; la cantidad de proyectos que presentó bajo desempeño pasó de 13,5% a 9,9% en 5 años, a partir de mejores prácticas en la gestión de proyectos de inversión, a través de la adopción de metodologías y la creación de las PMO, a partir de mejores prácticas en la gestión de proyectos de inversión, a través de la adopción de metodologías y la creación de las PMO. Las organizaciones pueden reinvertir esos ahorros en otras

áreas, permitiéndoles ser más dinámicas, producir más y lograr un mayor éxito. (PMI, 2018, pág. 5)

Los resultados de la inversión por parte de las empresas en capital humano con experiencia y conocimiento en gestión de proyectos son tangibles, estas compañías logran obtener índices de éxito más altos, las estadísticas publicadas por “The Pulse of Profession” en el 2018 sustentan el alto desempeño en el resultado de la ejecución de los proyectos para las compañías:

(92% frente 32% de las organizaciones con bajo desempeño), disfrutaban de mejores resultados de negocios y desperdician considerablemente menos dinero debido a un bajo desempeño en los proyectos; 21 veces menos o solo 1,4% de cada dólar se desperdicia, frente a 29,1% de aquellas organizaciones que no ponen atención a las capacidades de dirección de proyectos. (PMI, 2018, pág. 5)

La Universidad de Barcelona en su sitio web (OBS Bussines School, 2019), menciona la importancia de la gestión de beneficios en los proyectos, por eso habla sobre la necesidad de que los interesados participen de forma constante en el desarrollo de los proyectos, y sus expectativas, igualmente tener en cuenta que los beneficios estén alineados con la estrategia de la organización, y sobre todo hacer un seguimiento y control de las fases de los proyectos para obtener los beneficios esperados en el inicio o constitución e los proyectos.

El PMI, es el mayor referente a nivel mundial en cuanto a la Gestión de Proyectos de todos los tiempos. Sus estándares han servido para la creación de un sin número de PMOS, así como a través de su certificación miles de profesionales han desarrollado su vida laboral como Project Managers; aproximadamente para marzo del 2017 había un total de 484.524 Project Managers certificados en el mundo, según indicó la PMI Today Magazine. (PMI, 2017)

### **2.1.12. METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

No obstante para la realización de una óptima oficina de gestión de proyectos, es esencial conocer la definición de las diferentes metodologías de gestión de proyectos, aunque el PMI sea la más utilizada, se deben estudiar también el PRINCE2 y el IPMA, de acuerdo a esto, según Serrano Ángeles (2015), en su análisis a las principales metodologías para la gestión de proyectos, primero que nada, se establece un punto de partida en común, en las tres antes mencionadas metodologías, el PMI conserva las siguientes fases dentro de su desarrollo, que son: Inicio, planificación ejecución, monitorización, control, y cierre, donde el IPMA incluye prácticas comunes, también indican que se debe hacer en la gestión de proyectos, lo cual quiere decir que las dos son metodologías por sus características, y PRINCE2 habla de cómo se debe gestionar un proyecto, por lo tanto concluimos que es un método. Destacando así la función de la metodología del PMI, la cual habla de las técnicas y herramientas para ejecución de los métodos, y se enfoca en los procesos, mientras que los estándares PRINCE2 se dirigen a los roles y responsabilidades de los gerentes de proyectos, de igual forma el IPMA hace sugiere o se orienta al nivel educativo de los directivos de proyectos, a sus competencias y a la causa de encaminarse a la certificación. (Petar & Ivana, 2018)

Se podría decir que los estándares y metodologías anteriormente mencionadas, son las más utilizadas en la gestión de proyectos, las cuales aportan a corregir la necesidad de las empresas en innovar en sus procesos y productos o servicios finales y adecuar su metodología dependiendo del proyecto a desarrollar. (Petar & Ivana, 2018)

### **2.1.13. IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO**

El objetivo de implementar de una PMO es encontrar y efectuar mejores prácticas en la realización de los proyectos en áreas de alcance, calidad, costo, cronograma y satisfacción del cliente, además de conservar el enfoque de la empresa teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la misma y las facetas tanto cualitativas como cuantitativas de la gestión de proyectos. Destacando así las herramientas, procedimientos y personal más competente para la ejecución de estas operaciones, pues se verá reflejado en el aumento de tasa de éxito en proyectos, así entonces menores costos generales del proyecto, resultando mucho mayor su tasa de utilidad. (Rad. F. & Ginger, 2002)

#### **2.1.14.        MODELO DE MADUREZ**

“Un modelo de madurez, es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar fortalezas y debilidades en dirección de proyectos” (Morales, 2018).

## 2.1.15. ÁREAS DE CONOCIMIENTO. PMI

Ilustración 1: Áreas de conocimiento PMBOK V6

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos – Guía PMBOK V6

## **CAPITULO 3**

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. MARCO CONTEXTUAL**

La Gestión de Proyectos es un tema que se encuentra en auge actualmente, ya que las Organizaciones han encontrado en los proyectos de inversión la manera de generar valor y ser sostenibles en el tiempo, por lo que cada vez más este tipo de certificaciones son más apetecidas por los profesionales y demandadas en el mundo laboral.

Es fundamental, reconocer la importancia de los proyectos en una Compañía, ya que su principal razón de existir es la de aportar valor para la misma, permitiéndola perdurar en el tiempo. De ahí el interés del mundo corporativo, por aprender e implementar las metodologías de Gestión de Proyectos de Inversión en las empresas. Para tal motivo, el PMI se ha encargado de brindar los lineamientos básicos para el desarrollo de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) (PMI, 2018), a partir de lo que indica la teoría como la metodología adecuada para la implementación de Proyectos, las empresas han identificado la importancia de la existencia de estas áreas en las compañías, por lo que en las últimas dos décadas el mundo ha visto un “boom” en la apertura de dichos espacios en el mundo empresarial. Inicialmente, este fenómeno se ha presentado en países desarrollados y globalizados. Donde las compañías más grandes, son las pioneras en el desarrollo de las PMO.

En Colombia, las empresas en general están incursionando en la implementación de PMO (Project Management Office) las cuales han entendido la importancia y el efecto positivo de las mismas, en cuanto a factores de inversión económica y el retorno de utilidades importantes para las organizaciones, también el desarrollo efectivo de cada uno de los proyectos planeados, el mejoramiento de las actividades y recursos bien ejecutados, y el cumplimiento de los proyectos de la organización acorde a sus objetivos estratégicos. (Betancourt, 2014)

Muchas de las PMO diseñadas se han implementado bajo los estándares de PMI, las cuales se ubican en un proceso transversal en las organizaciones, atendiendo todas las grandes gerencias de estas, consolidándose como un proceso también de apoyo de conocimientos para estos procesos.

Teniendo en cuenta las múltiples entidades que de cierta manera deberán incluir en sus procesos una oficina de gerencia de proyectos, hay algunos autores que resaltan: Las instituciones de administración pública, las cuales pueden ser centrales (ministerios), territoriales (consejos de condado, alcaldías, condado). Inspecciones escolares y de seguros sociales (Health Insurance House). También incluyen escuelas, hospitales, teatros, museos, bibliotecas públicas, unidades militares, policías y otros; Gestionado por las comunidades locales según las decisiones.

La estructura de una institución pública y su consejo directivo está directamente influenciada por los servicios prestados durante un Cierta período de tiempo y los fondos disponibles. El total de gastos no puede exceder los ingresos de la organización para un cierto período de tiempo. El presupuesto de años anteriores representa patrones de



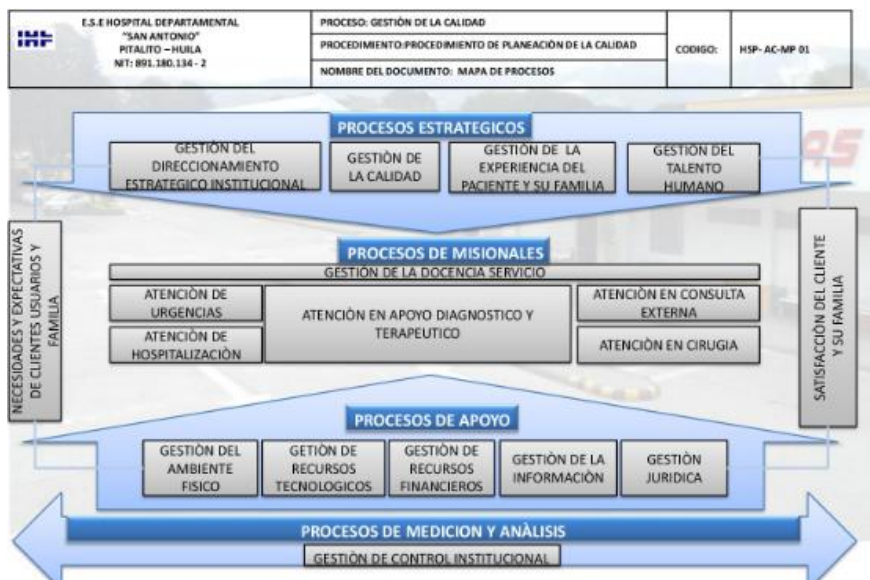
modelo para el año siguiente. En cuanto a la gerencia de los proyectos nacionales de inversión pública tiene dos subsistemas paralelos: el político; y lo administrativo. Los proyectos públicos se han vuelto cada vez más complejos y difíciles de gestionar, de larga duración y realizados por múltiples organizaciones. (Santos, 2015, págs. 2-5)A

Las organizaciones han optado por implementar Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) para apoyar en su totalidad los factores estratégicos (definición y planificación del proyecto; normas, análisis costo / beneficio de proyectos; gestión de riesgos) y operativos en gestión de proyectos de la organización alineados con los objetivos estratégicos de la organización, aportando al crecimiento de la organización. (Santos, 2015)B

Teniendo en cuenta los datos estudiados anteriormente, se procede al análisis de la organización pública “E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO HUILA”, con el fin de estudiar las problemáticas que conllevan al diseño de una oficina de proyectos en esta institución, y describiendo diversos motivos por los cuales es importante desarrollar una PMO en la institución mencionada.

La E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito es una Institución fundada en 1935 en Pitalito, Huila. Esta Entidad es de carácter público y mixta, su ubicación permite prestarle servicios de salud no solamente a su casco urbano, sino a los departamentos aledaños que no cuentan con un servicio de salud de media y alta complejidad.

Por lo tanto, se proyectará un breve panorama de lo que es la plataforma estratégica del Hospital y el contexto de este.



*Fuente.* (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila, 2019)

*Ilustración 2. Mapa de procesos de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito.*

**Misión:** “La E.S.E. Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, presta servicios de salud humanizados y confiables, soportados en la gestión del conocimiento de su talento humano y la mejor tecnología, asegurando su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, orientados en la transformación

Organizacional y el mejoramiento en la calidad de vida de la población a la que sirve.”

(E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila, 2019, pág. 1)

A partir de su apertura, el Hospital ha ido expandiéndose gradualmente y aumentando su portafolio de servicios en pro de aportar a la calidad de vida de las personas que lo necesitan. En la actualidad, esta Institución ha desarrollado un alto volumen de proyectos de inversión para lograr la prestación de los siguientes servicios:

**Tabla 2. Servicios de la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito**

**Unidad de Urgencias**

- Urgencias 24 horas y transporte asistencial básico y medicalizado.

**Apoyo diagnóstico y complementación terapéutica**

- Laboratorio clínico, farmacia 24 horas, banco de sangre 24 horas, fisioterapia y terapia respiratoria, radiología e imágenes diagnósticas, resonancia magnética nuclear, tomografía axial computarizada y ultrasonido.

**Hospitalización**

- Hospitalización general, habitaciones unipersonales y bipersonales.

**Unidad de Cuidados Intensivos Adultos – UCI**

**Unidad de Cuidados Intermedios Adultos**

**Especialidades**

- Cirugía general, Ginecología y obstetricia, Ortopedia, Otorrinolaringología, Oftalmología, Cardiología, neurocirugía, medicina interna, gastroenterología, Urología, pediatría, Anestesiología, Perinatología, psiquiatría, Dermatología, Cardiología pediátrica, neurología, cirugía maxilofacial.

**UNIDAD DE GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA**

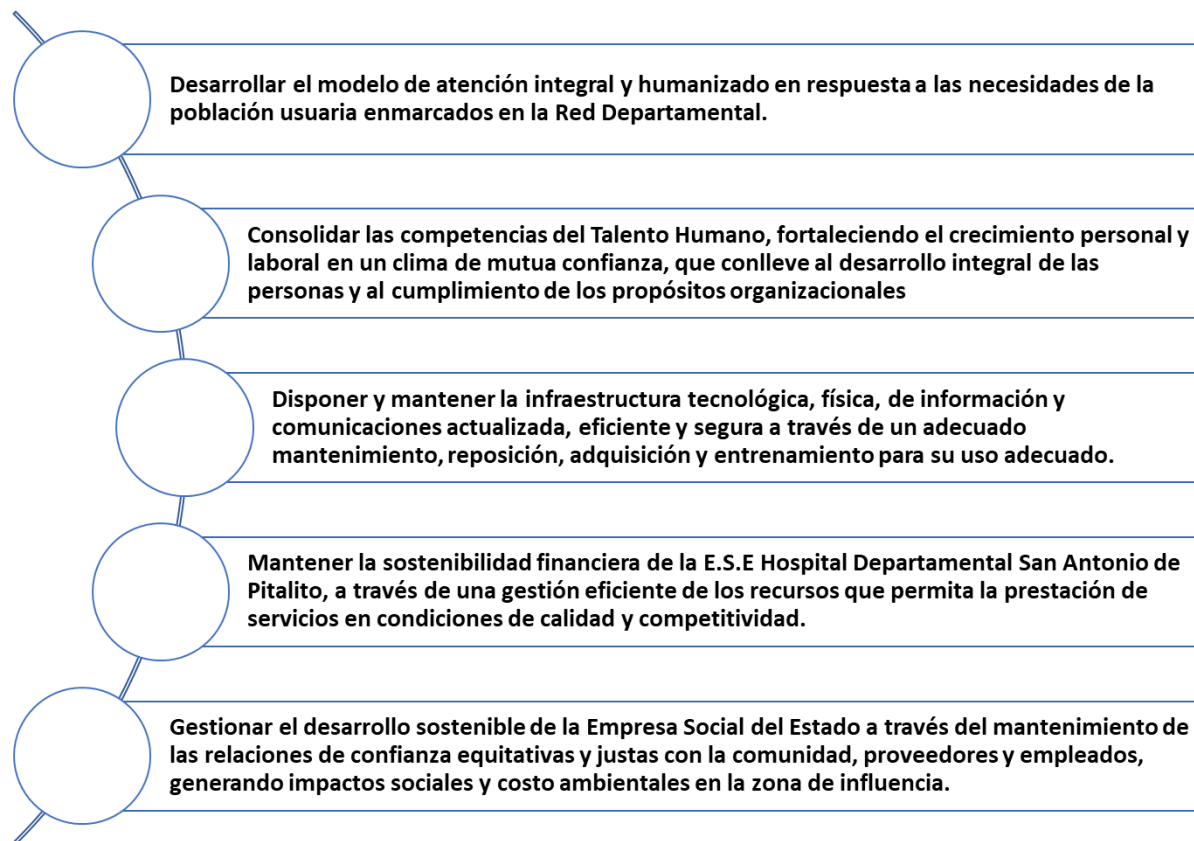
- Consulta especializada, Vacunación, Controles prenatales, Perinatología, Sala de partos, Cirugía

*Fuente: Propia*

La visión del Hospital de acuerdo con el plan estratégico vigente hasta el 2022, es la siguiente: “En el año 2022 La E.S.E. Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, será modelo y referente a nivel nacional por la prestación de servicios de salud complementarios, diferenciados por la calidad y humanización en la atención, acreditándose como Hospital Universitario”. (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila, 2019, pág. 1)<sup>b</sup> Por tal razón, el Hospital se ha enfocado en los últimos años en realizar un proceso de expansión a través del desarrollo de proyectos, principalmente en el establecimiento de nuevos servicios.

Como lo expresa el plan de objetivos estratégicos de la actual administración.

**Ilustración 3. Objetivos estratégicos de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila**



*Fuente: Propia*

Para la formulación y ejecución de los proyectos la dirección del Hospital se ha apoyado en el área de Planeación Operativa, la cual es la encargada de hacer toda la gestión legal y de cumplimiento requerida por el Ministerio de Salud y Protección Social, para la aprobación de este. Teniendo en cuenta que, al ser una Institución Estatal, el Hospital financia sus proyectos a partir de recursos provenientes del Estado y la reinversión de sus utilidades, ya que como se señaló anteriormente es una entidad mixta que, aunque cuenta con el respaldo del Estado, debe ser auto sostenible. (E.S.E Hospital Departamenta San Antonio de Pitalito, 2019)El Hospital realiza el siguiente procedimiento para la gestión de

sus proyectos de inversión, que comprende desde el proceso de formulación y radicación en el Ministerio (Proceso actual desarrollado por el Hospital San Antonio de Pitalito para la gestión de proyectos), hasta la asignación de fondos por parte del Ministerio de Salud y la Alcaldía Departamental del Huila.

**Ilustración 4. Proceso de Presentación de proyectos en la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito Huila.**

**Proceso de Formulación y Radicación para la Presentación de Proyectos del Hospital Departamental San Antonio de Pitalito**



*Fuente: Propia a partir información brindada por la gerente de la entidad.*

Se debe resaltar que entre las metas de la institución en el plan de gestión en el periodo 2016-2020 estuvieron nueve proyectos de inversión que pertenecen a infraestructura y dotación de equipos médicos y en el plan de gestión están presupuestados en \$33.396 (Millones de pesos), de los cuales en el año 2018 se ejecutaron cinco, con un costo según el plan de \$12.896 (Millones de pesos) , donde es importante destacar que los recursos reales utilizados fueron menos, aproximadamente \$7.600 (Millones de pesos) y que han sido posibles gracias a la cofinanciación del Ministerio de Salud y protección social, el Departamento del Huila y recursos propios del Hospital. (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, 2019). También es necesario mencionar tres importantes inversiones en infraestructura realizadas en el 2018 que de igual manera contribuyen a la ejecución de los demás proyectos y el objeto social del Hospital, donde se señalan 1. La construcción de la red de aguas lluvias, para la planta de tratamiento de aguas residuales en el Hospital, 2. La construcción a todo costo de cárcamos para cuartos técnicos, 3. Adecuación de tanques de almacenamiento de agua, utilizando materiales sólidos, impermeables y resistentes a los procesos de limpieza y desinfección. Sin embargo, debido al volumen de proyectos que se están desarrollando en los últimos años y los que se planean desarrollar a futuro, la dirección del Hospital, ha identificado la necesidad de establecer una Oficina de Gestión de Proyectos “PMO” que se encargue de dirigir el desarrollo de los proyectos del Hospital de forma centralizada, vinculando el objeto social del negocio con los objetivos estratégicos particulares de los proyectos, fundamentado en los estándares propuestos por el Project Management Institute (PMI). (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, 2019)A

## 3.2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

**Tabla 3: Herramientas y actividades para el diseño propuesto de metodología.**

PASOS RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	HERRAMIENTAS PARA UTILIZAR	Actividades	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Determinar el estado actual en el que el Hospital San Antonio de Pitalito gestiona los proyectos de inversión	1. Entrevistas a la gerente de la entidad y demás personal a cargo de proyectos del hospital 2. Método 6M 3. Revisión de la documentación histórica de los proyectos.	1. Realización de entrevistas 2. Revisión de documentación histórica y actual del Hospital	1. se aplicarán entrevistas a diferentes miembros del Hospital De Pitalito, como gerente, funcionarios a cargo del desarrollo de los proyectos de la entidad 2. Documentos actuales e históricos que reflejan resultados operativos del hospital.
Seleccionar la PMO que se ajuste a la estructura organizacional del Hospital	1. Documentos de ruta y guía 2. DOFA 3. Recolección de datos 4. Revisión de la documentación histórica de los proyectos.	1. Seleccionar la PMO, por medio de un estudio de las diferentes posibilidades	Se realizará una caracterización de los factores de desempeño que permitirán ajustarse a la PMO más adecuada para la gestión de proyectos en el hospital San Antonio, a través de la construcción de una matriz DOFA cruzada y otras herramientas necesarias.
Diseñar y definir la metodología en gestión de proyectos	1. Procesos de Gestión de proyectos del PMI	1. Diseñar la metodología de proyectos a través de un flujo de procesos basados en el PMBOK	Diseñar la metodología apropiada con base en los estándares del Project Management Institute que permita una maduración en la gestión de proyectos del Hospital.
Diseñar el plan de implementación del tipo de PMO seleccionado para el Hospital, con base en la metodología diseñada	1. Procesos de Gestión de proyectos del PMI 2. Metodología 6M 3. Metodología DOFA cruzada 4. Metodología gestión y de proyectos HSAP	1. Se procede a la implementación de la metodología por medio de la creación de formatos y documentos para darle alcance a la metodología propuesta	Se desarrollará un plan de implementación el cual avanzará conforme al ciclo de vida del proyecto establecido por el PMI, abarcando desde la etapa inicial de planificación hasta el cierre del proyecto.

*Fuente: Elaboración propia*

Para alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo, de diseñar una oficina de gestión de proyectos para el Hospital Departamental de Pitalito Huila, se desarrollarán los objetivos específicos incluidos anteriormente en el documento, a partir de los siguientes pasos a seguir:

**Paso 1: Determinar el estado actual en el que el Hospital San Antonio de Pitalito gestiona los proyectos de inversión**

Para iniciar con el desarrollo de la metodología para alcanzar el objetivo general propuesto, se aplicarán entrevistas a diferentes miembros del Hospital De Pitalito, como gerente, funcionarios que actualmente estén a cargo del desarrollo de los proyectos de la entidad, como fuentes primarias, entre esas se destacan documentos actuales e históricos que reflejan resultados operativos del hospital, datos históricos de la ejecución de proyectos en los años previos de la entidad, información a través de la gerente del Hospital, entre otros.

Así mismo, con la ayuda de la herramienta de las 6M, podremos tener información precisa acerca de diferentes factores como el estado, la causa y el efecto de estas herramientas, en las cuales a partir del anterior diagnóstico, se pueden incluir diferentes estrategias de solución, que nos darán respuestas reales del estado actual del Hospital en cuanto a la gestión de proyectos que estén desarrollando, estado actual de los procesos, las necesidades actuales para un óptimo planteamiento, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión del Hospital, los puntos críticos, los aspectos organizacionales que puedan estar afectando o interrumpiendo el desempeño actual de los proyectos, así como los aspectos positivos que puedan aportar al desarrollo de la metodología en gestión de proyectos.



## **Paso 2: Seleccionar la PMO que se ajuste a la estructura organizacional del Hospital.**

A partir del resultado obtenido en el proceso de recolección de datos que incluye la entrevista en dos etapas (telefónica y presencial) con la Directora del Hospital y el reconocimiento de los pasos que se siguen para presentar los proyectos ante los entes regionales y nacionales, se determinará el estado en el cual se encuentra el hospital en materia de gestión de proyectos, y a partir de éste, se realizará una caracterización de los factores de desempeño que permitirán ajustarse a la PMO más adecuada para la gestión de proyectos en el hospital San Antonio.

Esta priorización se realizará a través de la construcción de una matriz DOFA cruzada, en la cual se identificarán las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se desarrollan en el contexto en el que se desempeña la institución

Dentro del insumo clave para desarrollar este paso, se incluye el análisis y recolección de datos, el uso de información histórica del hospital en cuanto a los proyectos que ha ejecutado previamente (información suministrada por la Administración del Hospital San Antonio de Pitalito y alguna información recolectada mediante la página web de la institución, ya que al ser parte del sector público, se encuentra en la obligación de publicar sus estados financieros e informar sobre sus proyectos ejecutados).

## **Paso 3: Diseñar y definir la metodología en gestión de proyectos**

Una vez definido el tipo de PMO y establecido su alcance dentro de la organización, se procederá a diseñar la metodología apropiada con base en los estándares del Project Management Institute que permita una maduración en la gestión de proyectos del Hospital.

Dentro de esta metodología se establecerán los procesos y documentos requeridos, con el objetivo de generar políticas y directrices a nivel interno en la organización.

Para la elección de los procesos que se incluirán dentro de la metodología propuesta, se tendrán en cuenta dos factores, el primero es la elección del tipo de PMO requerido, ya que de acuerdo a éste, es que se dará la línea sobre el alcance de la oficina de gestión de proyectos y el siguiente es el grado de flexibilidad de la Institución, ya que, si es muy rígida en cuanto a sus procesos y su estructura organizacional, es posible que se descarten algunos procesos incluidos en la metodología del Project Management Institute.

Sin embargo, se afirma que la metodología contará con los cinco grupos de procesos (Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre) y a su vez tocará las 10 áreas de conocimiento que incluye el PMI como “fundamentales” para el éxito en la gestión de proyectos de inversión ( Gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados)..

En este paso se utilizarán varias fuentes bibliográficas, como fuente primaria se utilizará el PMBOK en su sexta edición, y como fuentes secundarias se utilizarán otras referencias publicadas por el PMI como lo son; “The PMI Project Management Fact Book, Second Edition”, “Practice Standard for Project Configuration Management”, “Organizational Project Management Maturity Model”, “Practice Standard for Project Estimating”, entre otros.

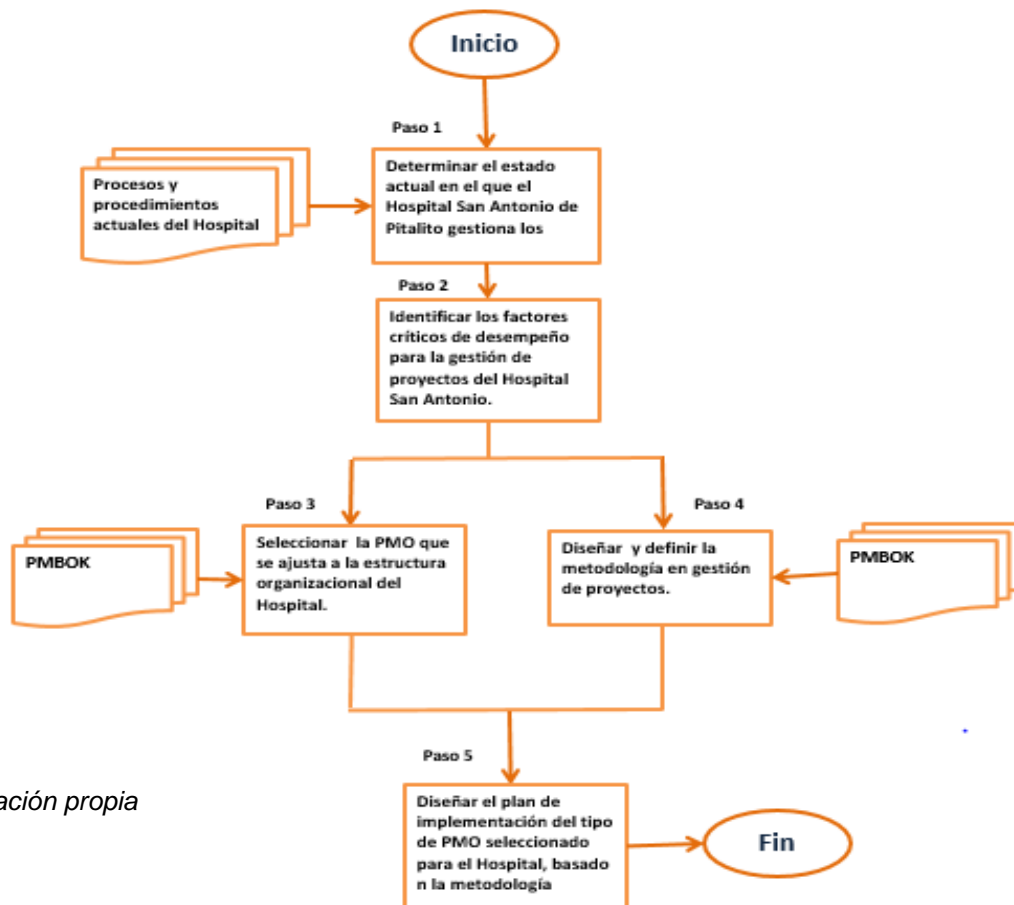
Finalmente, también se referenciará el diseño de la metodología con otros trabajos de grado que tengan un propósito similar o acorde al nuestro.

**Paso 4: Diseñar el plan de implementación del tipo de PMO seleccionado para el Hospital, con base en la metodología diseñada**

A partir del alcance y tipo de PMO definido y la metodología diseñada, se desarrollará un plan de implementación el cual avanzará conforme al ciclo de vida del proyecto establecido por el PMI, abarcando desde la etapa inicial de planificación hasta el cierre del proyecto. En este caso, se diseñará el plan de implementación para las etapas inicio y planeación, donde se desarrollarán las actividades construidas en la EDT y se diligenciarán los formatos propuestos en la metodología.

El nombre del proyecto con el que se diligenciarán los diferentes formatos será el de: **Diseño y plan para la implementación de la PMO del E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito.**

*Ilustración 5. Flujo grama para la construcción de la PMO del Hospital San Antonio de Pitalito*



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 4**

### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA**

A partir de lo anteriormente planteado, se procede a relacionar el análisis de resultados y propuesta del presente proyecto, sujetos al diseño de una oficina de gestión de proyectos en el hospital departamental San Antonio de Pitalito bajo los estándares del PMI.

#### **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

Para el diagnóstico de la institución se desarrollaron entrevistas con el fin de obtener información relevante acerca del hospital, las preguntas se formularon teniendo en cuenta referentes que buscan conocer la gestión de los proyectos en las instituciones, como el Pulso de la Profesión, OPM3 “Organizational Project Management Maturity Model”, metodología 6M y las diez áreas de conocimiento del PMBOK, indagando la situación actual del Hospital a través de las mismas. A partir de lo anterior, se identificaron los factores críticos más influyentes en el desempeño de los proyectos, por ejemplo, la definición del alcance del proyecto y sus objetivos, el uso de una metodología, la precisión en la planificación, la gestión y adaptación al cambio, la gestión del riesgo y de los costos, y el conocimiento y compromiso del equipo de trabajo.

Cabe aclarar que se realizaron entrevistas dirigidas y no encuestas ya que no existía una muestra significativa involucrada en la ejecución de los proyectos al interior del Hospital más allá de los directivos, por tal razón, la entrevista se dirigió a la gerente del hospital Diana Victoria Muñoz, y al colaborador del área de Planeación Operativa, Cesar Augusto Salamanca, quienes respondieron a interrogantes puntuales fundamentados en la

metodología 6M y en pro de recolectar información suficiente para construir la matriz DOFA cruzada.

Es importante mencionar que todos los asuntos acerca de los proyectos y temas de planeación de la organización, la conocen las personas mencionadas, por lo tanto era indispensable conocer la versión de ellos ya que es única, pertinente y suficiente para la construcción del diagnóstico a partir del conocimiento de la problemática por las mismas, sin olvidar que estas personas son las únicas encargadas de gestionar los proyectos del hospital con los diferentes entes relacionados, por lo tanto, son los únicos que pueden suministrar información verídica para el estudio realizado. Se adjunta modelo de entrevista. (Anexo 3.)

Nota: Las preguntas se reformularon logrando una posición más "neutral" por parte del entrevistador, coincidiendo con las respuestas suministradas por la gerente y su colaborador previamente, para lo que se realizó una llamada telefónica con ellos para corroborar la información antes suministrada.

- ¿Cuál es el Portafolio de servicios y capacidad instalada del Hospital?
- ¿Cuál es el proceso encargado de plantear, gestionar y evaluar los proyectos dentro del hospital?
- ¿Cuáles son los proyectos realizados e inversión utilizada- proyectos en realización y presupuesto - Proyectos aprobados para realización y presupuesto?
- ¿Qué proyectos se encuentran en crecimiento?
- ¿Cuál es el proceso que siguen para la realización de proyectos?
- ¿Qué entidades que regulan los proyectos en el hospital?
- ¿Cómo son los manejos de aportes del estado y los propios?
- ¿Utilizan alguna metodología de gestión de proyectos?
- ¿Existe actualmente un bajo rendimiento en la gestión de sus proyectos?

- ¿Considera necesario modificar o cambiar el modelo de gestión de proyectos en el hospital?

Método: Para la obtención de información del presente estudio, se realizó el cuestionario anteriormente relacionado, el cual se desarrolló en una reunión que se programó previamente.

La formulación de las preguntas se realizó a partir de la revisión de literatura y de un primer acercamiento que se hizo con la gerencia del hospital, donde la institución nos informó sobre el procedimiento actual para la aprobación de proyectos, frente al Ministerio de Salud y Protección Social, posteriormente se realizó la entrevista a la gerencia del hospital, que permitió alimentar la matriz DOFA cruzada e identificar tanto la necesidad de involucrar una metodología alineada con los estándares del PMI , que permitiera gestionar el alcance de los proyectos y llevar un plan que permita hacerle seguimiento a la ejecución de los mismos, lo anterior a través de una oficina de gestión de proyectos que aportara valor a la Institución y centralizara la formulación y gestión de proyectos.

Segmentación y muestra: De acuerdo a que la única población sujeta a responder el cuestionario o entrevista son las personas que tenga información relacionada con el estudio planteado, se procedió a entrevistar a quienes actualmente se encargan de formular, radicar y presentar ante los entes estatales los proyectos de inversión, la Dra. Diana Muñoz gerente del Hospital y el colaborador de planeación operativa, Cesar Augusto Salamanca.

La Dra. Diana Muñoz tiene experiencia de más de 8 años en el desempeño de su cargo, y ha sido quien ha estado a la cabeza de la presentación, financiación (recursos propios de los remanentes de la operación del Hospital y recursos estatales propios del presupuesto de la nación) y ejecución de los proyectos de inversión ya ejecutados por el hospital en este

periodo. Debido a que la concentración de la información estaba en dos funcionarios, se diseñaron preguntas abiertas que permitieran al entrevistado organizar y presentar sus ideas con libertad.

**Análisis entrevistas :** El Hospital está ubicado en la categoría de segundo nivel, por lo tanto demanda gran cantidad de servicios, los cuales son utilizados por la región en la que está la estructura física del mismo y las regiones aledañas como anteriormente se mencionó, la entrevista permitió identificar que a medida que el tiempo pasa se va haciendo más necesario incluir o mejorar algunos servicios del hospital, como equipos, infraestructura, nuevas especialidades, una nómina más amplia, etc. Por lo tanto la gerente del hospital continuamente identifica necesidades en la organización las cuales son objeto de estudio de viabilidad, y este se convierte en el paso inicial para la inclusión de nuevos proyectos. La institución en los últimos cuatro años ha realizado cinco proyectos de inversión de infraestructura equivalentes a aproximadamente más de tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000) y 9 proyectos de inversión de adquisición de equipos entre realizados y proyectados equivalentes a más de ocho mil millones de pesos (\$8.000.000.000), entre los cuales la mayoría se han realizado con recursos propios, los cuales han sido recolectados gracias a la variedad de servicios de la organización.

El hospital hasta la fecha ha desarrollado sus proyectos sin irregularidades según el ministerio de salud, como ente regulador de los mismos, pero la necesidad de una PMO va más allá de un formato básico para llenar y enviar una necesidad e iniciar la gestión de un proyecto, Según la gerente y el señor Cesar, es necesario una propuesta robusta de Oficina de Proyectos puesto que en el hospital aunque desarrollan unos procesos propuestos y evaluados por los entes gubernamentales, no hay una metodología completa y detallada para

llevar a cabo los proyectos, por eso cada vez que se identifica una necesidad importante, toma bastante tiempo plasmarla y elaborarla de la manera más apropiada, por lo que al pasar por los diferentes filtros para ser evaluada y aprobada por el ministerio de salud, resulta dispendioso ya que la propuesta es devuelta repetidas veces y la aprobación puede tardar hasta un año en gestionarse, ya que el proceso encargado para esta actividad esta recargada en la gerente y planeación operativa proceso del cual está encargado Cesar Salamanca. Por lo tanto según la información suministrada, se confirma la necesidad de la oficina de proyectos para el hospital Departamental de Pitalito.

Más adelante se podrán encontrar la información acerca de los proyectos ejecutados, planeados por el hospital, teniendo en cuenta tipo de proyecto, costos y los fondos con qué fueron ejecutados. “GESTIÓN DE PROYECTOS FORMULADOS Y GESTIONADOS DE 2016-2020. (E.S.E Hospital Departamenta San Antonio de Pitalito, 2019)

#### **4.1.1. DOFA**

Como herramienta de consolidación que permita emitir el diagnóstico sobre la manera en la que se hace la administración de proyectos en el hospital, se utilizará la matriz DOFA cruzada. A continuación, se presenta una clasificación de los factores identificados a partir de los resultados obtenidos por las encuestas, como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, donde se les asignó a cada uno de estos componentes un peso porcentual del 25% sobre el resultado final, para emitir una valoración sobre el impacto de estos factores en la organización. (Esta valoración se hizo a través de un promedio ponderado entre el peso asignado y una calificación emitida con un rango de 1 a 5).



**Tabla 4. Matriz DOFA**

DOFA				
Factor Interno	Componente	Ponderación	Nivel de Impacto	Calificación Ponderada
Debilidades				
D1	No hay una cultura de gestión de proyectos en la entidad.	7%	5,00	0,35
D2	No existen procedimientos establecidos de seguimiento a los resultados de los proyectos ejecutados.	5%	5,00	0,25
D3	Dependencia de la directora del hospital en materia de ejecución de proyectos, por falta de un área que se encargue específicamente de esto.	4%	4,00	0,16
D4	La estructura organizacional de la compañía no fue diseñada para incluir la gestión de proyectos.	5%	4,00	0,2
D5	No hay indicadores de gestión interna en materia de gestión de proyectos	4%	4,00	0,16
TOTAL		25%	22	1,12
Factor Interno	Componente	Ponderación	Nivel de Impacto	Calificación Ponderada
Fortalezas				
F1	Hay flexibilidad para modificar la estructura organizacional e incluir una PMO	6%	5	0,3
F2	Los resultados financieros de la entidad son óptimos para soportar la inversión que requiere la implementación de la oficina de gestión de proyectos	6%	4	0,24
F3	Existe un plan estratégico cuatrienal para la consecución de los objetivos estratégicos	6%	3	0,18
F4	Se cuenta con el respaldo del Ministerio de Salud y Protección Social y de las entidades gubernamentales regionales para la implementación de este proyecto.	7%	3	0,21
TOTAL		25%	15	0,93
Factor Externo	Componente	Ponderación	Nivel de Impacto	Calificación Ponderada
Oportunidades				
O1	Se cuenta con el apoyo del PMI para fortalecer la gestión de proyectos en el Corporativo.	9%	5	0,45

O2	Se cuenta con acceso a herramientas internas del hospital que permitan la funcionalidad de la metodología en gestión de proyectos propuesta	6%	5	0,3
O3	El plan cuatrienal se encuentra en su último año de ejecución, por lo que se podrá incluir la metodología PMO en el siguiente plan de gestión 2020 - 2024.	5%	5	0,25
O4	Hay oportunidad de crecimiento ya que geográficamente está situado en una zona central y limitante con varios departamentos que demandan sus servicios.	5%	5	0,25
TOTAL		25%	20	1,25
Factor Externo	Componente	Ponderación	Nivel de Impacto	Calificación Ponderada
Amenazas				
A1	Teniendo en cuenta que la naturaleza de la entidad es pública, puede llegar una administración con otros intereses que afecten el proceso metodológico implementado.	7%	5	0,35
A2	El sistema de salud en Colombia, presenta déficit en su funcionamiento, lo cual afecta los resultados económicos de las entidades y por ende su sostenibilidad en el mercado	8%	5	0,4
A3	La llegada de una nueva entidad en la zona que reduzca el mercado al que actualmente se está atendiendo.	5%	3	0,15
A4	La imposición por parte de futuras administraciones de Estado, que obliguen a instaurar metodologías de gestión de proyectos generalizadas a través de una ley, diferentes a las del PMI	5%	3	0,15
TOTAL		25%	16	1,05

*Fuente: Elaboración propia*

## MATRIZ DOFA CRUZADA

A continuación, se presenta la matriz DOFA cruzada, donde se proponen estrategias que permitan a la institución cumplir con el objetivo de gestionar sus proyectos de inversión a

través de una metodología estandarizada y creando una cultura de gestión de proyectos al interior de la Institución, mediante la creación de la PMO.

**Tabla 5: Matriz DOFA cruzada**

INTERNAS						
MATRIZ DOFA CRUZADA			FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			F 1	Hay flexibilidad para modificar la estructura organizacional e incluir una PMO	D 1	No hay una cultura de gestión de proyectos en la entidad.
			F 2	Los resultados financieros de la entidad son óptimos para soportar la inversión que requiere la implementación de la oficina de gestión de proyectos.	D 2	No existen procedimientos establecidos de seguimiento a los resultados de los proyectos ejecutados.
			F 3	Existe un plan estratégico cuatrienal para la consecución de los objetivos estratégicos	D 3	Dependencia de la directora del hospital en materia de ejecución de proyectos, por falta de un área que se encargue específicamente de esto.
			F 4	Se cuenta con el respaldo del Ministerio de Salud y Protección Social y de las entidades gubernamentales regionales para la implementación de este proyecto.	D 4	La estructura organizacional de la compañía no fue diseñada para incluir la gestión de proyectos.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
	O1	Se cuenta con el apoyo del PMI para fortalecer la gestión de proyectos en el Corporativo.	1. Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos que permita generar y gestionar proyectos a partir una metodología concreta y adecuada para el Hospital de Pitalito.  2. Realizar un plan de seguimiento a la PMO para justificar su creación y el diseño de nuevos proyectos para la entidad en pro de los usuarios de esta.		1. Crear a partir de la PMO un comité encargado que revise el funcionamiento de esta, sus resultados y procesos de gestión e inclusión de nuevos proyectos.  2. Establecimiento de la PMO a través de la modificación de la estructura organizacional del Hospital y que este alineada con los procesos estratégicos del mismo.	
	O2	Se cuenta con acceso a herramientas internas del hospital que permitan la funcionalidad de la metodología en gestión de proyectos propuesta				
	O3	El plan cuatrienal se encuentra en su último año de ejecución, por lo que se podrá incluir la metodología PMO en el siguiente plan de gestión 2020 - 2024.				
	O4	Hay oportunidad de crecimiento ya que geográficamente está situado en una zona central y limitante con varios departamentos que demandan sus servicios.				
	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
	A1	Teniendo en cuenta que la naturaleza de la entidad es pública, puede llegar una administración con otros intereses que afecten el proceso metodológico implementado.	1. Establecer políticas dentro de la organización que eviten remover cualquier proceso que esté funcionando positivamente en pro de la organización.		Incluir entre las políticas de funcionamiento de la institución, la continua socialización de los proyectos en proceso a todo el personal de la misma, para que todos los colaboradores puedan suministrar	
	A2	El sistema de salud en Colombia presenta déficit en su funcionamiento, lo cual afecta los resultados económicos de las entidades y por ende su sostenibilidad en el mercado				

	A3	La llegada de una nueva entidad en la zona que reduzca el mercado al que actualmente se está atendiendo.	2. Integrar efectivamente la metodología con los procesos operacionales del Hospital, de tal manera que sean necesario su ejecución para el óptimo rendimiento de este.	información acerca de los mismos al público externo.
	A4	La imposición por parte de futuras administraciones de Estado, que obliguen a instaurar metodologías de gestión de proyectos generalizadas a través de una ley, diferentes a las del PMI		

A partir de los resultados obtenidos bajo las herramientas de 6M y DOFA, se identificaron las debilidades de la administración de los proyectos en el hospital San Antonio de Pitalito y se propusieron varias iniciativas que permitirán identificar el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para la generación de valor de la organización y potenciar la probabilidad de éxito en el desempeño de los proyectos ejecutados por el hospital.

#### 4.1.2. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LAS 6M

A partir de la metodología de las 6M, se desarrolla el diagnóstico del proyecto para estudiar elementos claves como los agrupa esta herramienta. Dentro de estos están: los métodos, la mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente, donde analizaremos las causas y efectos para los cuales se plantearán sus estrategias de solución.

##### Método de las 6M

El siguiente estudio reconocerá los elementos necesarios para el desarrollo de la mejora continua de cada proceso en materia de gestión de proyectos del hospital, por lo que se abordarán únicamente en la herramienta 4M's, que son los elementos que se adaptan a la estructura operacional de la PMO (Métodos, mano de obra, mediciones y medio ambiente) permitiéndole una oportunidad de avance y cambio.

- **Métodos**

##### Metodología de estandarización para la gestión de proyectos

**Causa:** Actualmente el Hospital Departamental de Pitalito, no tiene una metodología estandarizada para gestionar los proyectos prominentes del mismo y para el mismo, puesto que como se ha mencionado en apartados anteriores, es un hospital público, el cual desarrolla sus proyectos a través de una plataforma y procedimiento general, establecido para todos los hospitales públicos del país, el cual no pertenece a ninguna de las metodologías planteadas por el Project management Institute (PMI), lo que no genera ningún valor agregado a nivel interno de la entidad, y genera reproceso y sobretiempos en la realización de los proyectos.

**Efecto:** Reproceso y sobre tiempos en la realización de los proyectos, los proyectos que se construyen son enviados al Ministerio, entidad encargada de evaluarlos, y esta misma devuelve los proyectos varias veces por su estructura o algunos factores que no se definen en un principio, lo cual afecta la oportunidad de iniciación de los proyectos y la entrega a un tiempo optimo del mismo.

### **Enfoque de Proyectos con base a la gestión contractual**

**Causa:** La gestión actual de los proyectos pasa únicamente por un proceso contractual donde se establece el contratista, el objeto del contrato y se identifican los tipos de recursos que se requerirán para la ejecución de los proyectos (recursos públicos o remanentes de las utilidades del hospital) y se definirá el valor del contrato a ejecutar.

**Efecto:** Esta metodología permite suplir con los requerimientos a nivel público, pero no permite llevar un seguimiento estándar del desempeño de los proyectos y no hay integración entre los proyectos y la administración del hospital.

### **Identificación, registro y seguimiento de riesgos**

**Causa:** Dentro del mapa de procesos de la organización no se encuentra establecido el plan de acción, respecto a la administración de riesgos de los proyectos.

**Efecto:** A partir de la no identificación de los posibles riesgos materializables en la gestión de proyectos, no hay un recurso disponible para la mitigación de estos, lo cual puede implicar pérdidas monetarias para la organización.

- **Mano de Obra**

#### **Formación del equipo trabajo en Gestión de Proyectos**

**Causa:** no hay un equipo de profesionales que tenga capacitación en la gestión de proyectos de inversión a través de los estándares del PMI.

**Efecto:** El Hospital no tiene la capacidad de implementar una metodología estandarizada en gestión de proyectos con base en metodologías internacionales como lo es el PMI.

#### **Estructura organizacional**

**Causa:** Debido a su carácter público, la estructura organizacional del hospital es de tipo jerárquico.

**Efecto:** El hospital cuenta con un área administrativa que está encargada de administrar la ejecución de los proyectos (Planeación Operativa) junto con la gerencia, sin embargo, es solo una de sus actividades lo cual no les permite dedicarle el suficiente tiempo y espacio al desarrollo de los procesos requeridos para una efectiva gestión de proyectos.

- **Medición**

#### **Indicadores de gestión interna de proyectos**

**Causa:** Dentro de los indicadores operacionales y de calidad del Hospital, no se encuentran definidos indicadores apropiables a la gestión de proyectos.

**Efecto:** No es posible medir la gestión de los proyectos, ni hacer seguimiento y control desempeño y grado de satisfacción de estos.

- **Medio Ambiente**

**No hay cultura de gestión de proyectos en la entidad**

**Causa:** Debido a la falta de un área encargada de la gestión de proyectos en el hospital, no hay una cultura estandarizada en torno a la administración de los proyectos por parte de los colaboradores del hospital.

**Efecto:** No se puede realizar una integración alineada de los procesos que participan en la gestión de proyectos.

**REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EJECUTADOS ANTERIORMENTE**

A partir de la documentación histórica suministrada por el hospital (cuatro años de antigüedad), se realizó una revisión de las rendiciones de cuentas anuales presentadas a la entidad pública estatal y a la comunidad regional para conocer el estado operacional de los cuatro últimos años, principalmente en cuanto a los proyectos planeados y ejecutados por la dirección del hospital y sus resultados financieros derivados de estos.

## Ilustración 6. GESTIÓN DE PROYECTOS FORMULADOS Y GESTIONADOS DE 2016-2020 HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE PITALITO HUILA

No.	CT	CONTRATISTA	OBJETO	RECURSOS PROPIOS
1	102	EDISSON GARCÍA PERDOMO	ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN EN LA E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO	28.570.990
2	133	DIEGO HERNÁN SANDOVAL	AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DEL ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN PENSIÓN EN LA E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO	2.740.000.000
3	177	MARIO AYERBE GONZALEZ	MANTENIMIENTO Y RESTAURACIÓN PINTURA DEL MURAL, UBICADO EN LA FACHADA PRINCIPAL DE LA E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO	25.000.000
4	181	EDWARD ALEXIS AMAYA TOVAR	REMODELACIÓN Y AMPLIACIÓN A TODO COSTO ÁREA DE TRAUMA, UNIDAD DE URGENCIAS DE LA E.S.E. HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO HUILA	120.000.000
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 2.913.570.990</b>

Fuente: (E.S.E Hopsital Departamental San Antonio de Pitalito, 2019)

No.	Proyectos de Inversión: Infraestructura y Dotación de Equipos Biomédicos	PROYECTADO PLAN DE GESTIÓN (Millones de Pesos)	GESTIONES Y/O VALORES EJECUTADOS
1.	Construcción de la PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales).	\$446	Cofinanciación: Ministerio de Salud y Protección Social \$400,4 millones y \$271,8 millones con recursos propios del Hospital, para un total de <b>\$672,2 millones.</b>
2.	Remodelación y adecuación del servicio de imágenes diagnósticas.	\$450	<b>Costo total de \$638 millones</b> (incluido la interventoría), con Recursos Propios del Hospital.
3.	Gestión del Proyecto para la Adquisición de equipos biomédicos para imágenes diagnósticas y digitalización de imágenes (Incluyendo el RMN).	\$6.000	Costo de equipos biomédicos y software para digitalización, la suma de \$1.312 millones con Recursos Propios del Hospital. Contrato para el Servicio de RMN \$2.044 millones. <b>Gran Total de \$3.356 millones.</b>
4.	Gestión del Proyecto Construcción de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal y Pediátrica.	\$3.500	En el 2016 Gestión por \$500 millones ante la OCAD y SSDH para los estudios y diseños, incluyendo la Unidad Renal. Durante la vigencia 2018 se adelantó estudio técnico para determinar la capacidad instalada y los primeros planos arquitectónicos; reformulando el proyecto: <b>"Construcción de la Unidad Funcional Integral Neonatal y Pediátrica"</b> , por la suma aproximada de \$8,400 millones y un área de 2,400 m <sup>2</sup> .
5.	Gestión del Proyecto para la Adquisición de dotación de equipos biomédicos para la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal y Pediátrica.	\$3.000	Se gestionará la cofinanciación de recursos de La Nación, Dpto del Huila, Recursos Propios y otras fuentes; <b>teniendo en cuenta la reformulación del proyecto de construcción de la Unidad Funcional Integral Neonatal y Pediátrica.</b>



No.	Proyectos de Inversión: Infraestructura y Dotación de Equipos Biomédicos	PROYECTADO PLAN DE GESTIÓN (Millones de Pesos)	GESTIONES Y /O VALORES EJECUTADOS
6.	Gestión para la Construcción de la Unidad de Salud Mental.	\$8.000	Gestiones 2016 y 2017, pendiente documento estudio de Red de Salud Mental para el Huila. Se avanzó en la habilitación de la Especialidad de Psiquiatría y otras especialidades.
7.	Gestión para la Adquisición de Equipos Biomédicos y mobiliario para la Unidad de Salud Mental.	\$6.000	Se gestionará la cofinanciación de recursos de La Nación, Dpto del Huila, Recursos Propios y otras fuentes.
8.	Gestión del Proyecto para la Ampliación y remodelación del área de hospitalización pensión.	\$2.500	Durante el 2017 e inicios de 2018 se logró la viabilidad del Proyecto ante MINSALUD. A finales de julio de 2018 se dio inicio a la construcción de la obra, la cual se espera entregar a la comunidad en mayo de 2019, por la suma de <b>\$2.740 millones con Recursos Propios del Hospital.</b>
9.	Gestión para la Adquisición de Equipos Biomédicos y Mobiliario para la Ampliación del Servicio de Hospitalización.	\$3.500	La inversión se ha realizado <b>con recursos propios del Hospital</b> , adquiriendo equipos biomédicos y mobiliario en la vigencia 2018 por la suma de <b>\$400 millones aproximadamente</b> y el restante se conseguirá durante el primer semestre de la vigencia 2019, para entregar el proyecto constructivo y de dotación a la comunidad en forma integral.
<b>TOTAL PROYECTOS</b>		<b>\$33.396</b>	<b>\$7.806 millones.</b>

Fuente: (E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, 2019)

## 4.2. DEFINICIÓN TIPO DE PMO

Como se ha enfatizado anteriormente, para la selección del tipo de PMO requerida se hará uso de los estándares del PMI, mediante la clasificación que ellos proponen: PMO de apoyo, PMO de control y PMO directiva. Las cuales se encuentran incluidas en la revisión de literatura del presente texto (Capítulo 2).

### **Tabla 6: PMO Requerida**

A partir de las debilidades que resultaron de la matriz DOFA cruzada (Resultados generados por el diagnóstico), y de la conceptualización de los diferentes términos usados en la revisión de literatura del presente trabajo, se identificó que el hospital primero, no cuenta con una metodología de gestión de proyectos, ni procedimientos, tampoco indicadores de gestión, entre otros factores que al compararlos entre las diferentes tipos de PMO, la más óptima es la oficina de apoyo de acuerdo con el PMBOK. Lo que quiere decir que la PMO del Hospital San

Antonio va a trabajar en un rol consultivo para los proyectos, en la cual se diseñarán capacitaciones para el óptimo desempeño de esta, realizando la creación de plantillas para la recopilación de información, lecciones aprendidas en proyectos históricos.

<b><u>TIPOS DE PMO</u></b>			
<b>Debilidades</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Control</b>	<b>Dirección</b>
No hay una cultura de gestión de proyectos en la entidad.	✓	✓	✓
No existen procedimientos establecidos de seguimiento a los resultados de los proyectos ejecutados.	✓	✓	☐
Dependencia de la directora del hospital en materia de ejecución de proyectos, por falta de un área que se encargue específicamente de esto.	✓		✓
La estructura organizacional de la compañía no fue diseñada para incluir la gestión de proyectos.	✓		☐
No hay indicadores de gestión interna en materia de gestión de proyectos			✓

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla fue construida en primer lugar a partir de la revisión de literatura hecha tomando principalmente los conceptos del PMI (PMBOK, The Pulse of the Profession, The PMI Project Management Fact Book, entre otros), lo que permitió realizar una caracterización de los tipos de oficina de gestión de proyectos. Lo anterior, fue cruzado con las necesidades identificadas en el diagnóstico, como la falta de estructuración para los procesos relacionados con los proyectos de inversión que se ejecutan en el hospital, ni el seguimiento en el desempeño de los proyectos a través de indicadores de gestión. Entonces, una vez realizado el análisis de la información obtenida con lo que dice la teoría de gestión de proyectos, se determinó que el tipo de PMO que logrará adaptarse mejor a la institución es una PMO de apoyo, que tenga un rol consultivo para los proyectos, en el cual diseñarán capacitaciones que permitan obtener un óptimo desempeño.

De igual forma, la PMO del hospital San Antonio de Pitalito se identificará a partir de ahora como PMO HSAP, el cual tendrá un alcance y una alineación propia, la cual se establecerá a continuación, donde se presentará una tabla que tendrá en cuenta las debilidades expuesta anteriormente en el análisis DOFA y la tabla 6. Tipos de PMO y las funciones de la PMO que proponen crear estrategias de mejoramiento para el Hospital.

#### 4.2.1. PMO HSAP

**Tabla 7: PMO HSAP**

PMO HSAP				
<b>Alcance</b>	Ajustar una metodología para la gestión de proyectos del Hospital San Antonio de Pitalito, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos alineados a los proyectos del mismo.			
<b>Causas Primarias</b>	<b>Causas Secundarias</b>		<b>Funciones</b>	<b>Capacidad</b>
<b>Método</b>	Metodología de estandarización para la gestión de proyectos	El Hospital no tiene una metodología estandarizada para gestionar los proyectos prominentes del mismo y para el mismo.	Aplicar y estandarizar la metodología propuesta para la gestión de proyectos:	Gran desempeño de gestión de proyectos
	Enfoque de Proyectos con base a la gestión contractual	La gestión actual de los proyectos pasa únicamente por un proceso contractual donde se establece el contratista, el objeto del contrato y se identifican los tipos de recursos que se requerirán para la ejecución de los proyectos (recursos públicos o remanentes de las utilidades del hospital) y se definirá el valor del contrato a ejecutar.	Incluir un proceso de selección de proveedores, así mismo un cronograma de requerimientos para definir los procesos contractuales de la manera más adecuada.	Plan de proveedores y la realización de un cronograma de requerimientos.
	Identificación, registro y seguimiento de riesgos	Dentro del mapa de procesos de la organización no se encuentra establecido el plan de acción, respecto a la administración de	Realizar una identificación, registro y seguimiento de los riesgos de los proyectos en gestión	Plan de respuesta al riesgo, planes de contingencia.

		riesgos de los proyectos.		
<b>Mano de Obra</b>	Formación del equipo trabajo en Gestión de Proyectos	No hay un equipo de profesionales que tenga capacitación en la gestión de proyectos de inversión a través de los estándares del PMI	Capacitar al personal administrativo sobre la gestión y evaluación de proyectos	Introducir al equipo de trabajo perteneciente a las áreas administrativas del hospital la metodología a implementar
	Estructura Organizacional	Debido a su carácter público, la estructura organizacional del hospital es de tipo jerárquico.	Establecer los lineamientos y seguir los pasos necesarios para la inclusión de la PMO en la estructura del Hospital	Conservar el buen desempeño de la gestión de los proyectos.
<b>Medición</b>	Indicadores de gestión interna de proyectos	Dentro de los indicadores operacionales y de calidad del Hospital, no se encuentran definidos indicadores apropiables a la gestión de proyectos.	Realizar seguimiento y control sobre la gestión de los proyectos del Hospital alienados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del mismo	Crear indicadores para cumplir las metas propuestas y mejorar continuamente.
<b>Medio Ambiente</b>	No hay cultura de gestión de proyectos en la entidad	Debido a la falta de un área encargada de la gestión de proyectos en el hospital, no hay una cultura estandarizada en torno a la administración de los proyectos por parte de los colaboradores del hospital	Crear técnicas que generen culturas en gestión de proyectos	Promover la cultura organizacional por medio de actividades que incluyan a todo el personal, así mismo la creación de comités para una circulación de información más eficiente.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2.1.1. FUNCIONES PROPUESTAS DE LA PMO HSAP

El propósito de creación de la PMO en el Hospital San Antonio de Pitalito es el de aplicar y estandarizar la gestión de proyectos del hospital bajo los lineamientos que da el PMI, para poder cumplir con el alcance requerido por la PMO y por la institución, es necesario otorgarle a esta área, las facultades necesarias para el desarrollo de su misión y la consecución de los objetivos propuestos. Dentro de las facultades requeridas se encuentra la capacidad de

tomar decisiones en cuanto a la administración de los proyectos que se encuentran en distintas fases del ciclo de vida, administrar los recursos disponibles para la ejecución de los proyectos o incluso tener la autonomía para sentar posiciones argumentadas frente a la junta directiva de la institución, siempre con la intención de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y crear valor.

La PMO del HSAP cumplirá con las siguientes funciones que suplirán las necesidades de la organización:

- **Aplicar y estandarizar la metodología propuesta para la gestión de proyectos:** Debido al carácter público del hospital y a la cantidad de proyectos que ejecuta, es fundamental que la PMO esté en capacidad de hacer la adecuada gestión de los proyectos, permitiéndoles alcanzar el éxito en cada una de sus fases y dejar tanto a los patrocinadores como a los clientes satisfechos.
- **Incluir un proceso de selección de proveedores, así mismo un cronograma de requerimientos para definir los procesos contractuales de la manera más adecuada:** La PMO HSAP actual reconoce un solo proceso contractual, el cual necesita la realización de un plan de proveedores que incluya un cronograma de requerimientos teniendo en cuenta los proveedores o contratistas óptimos para el proyecto en realización.
- **Realizar una identificación, registro y seguimiento de los riesgos de los proyectos en gestión:** Teniendo en cuenta que la naturaleza del sector de salud tiene reglamentaciones estrictas para la habilitación de los servicios de salud, es importante contar con un plan de respuesta al riesgo, para evitar que los riesgos identificados se materialicen y afecten la operación del hospital.

- **Capacitar al personal administrativo sobre la gestión y evaluación de proyectos:** Como la PMO es un área que no existe actualmente dentro de la institución, es pertinente introducir al equipo de trabajo perteneciente a las áreas administrativas del hospital la metodología a implementar.

- **Establecer los lineamientos y seguir los pasos necesarios para la inclusión de la PMO en la estructura del Hospital:** El hospital debido a su carácter público, e de tipo jerárquico, lo que crea la necesidad de seguir una serie de trámites para la inclusión de la PMO, con el fin de Conservar el buen desempeño de la gestión de los proyectos.

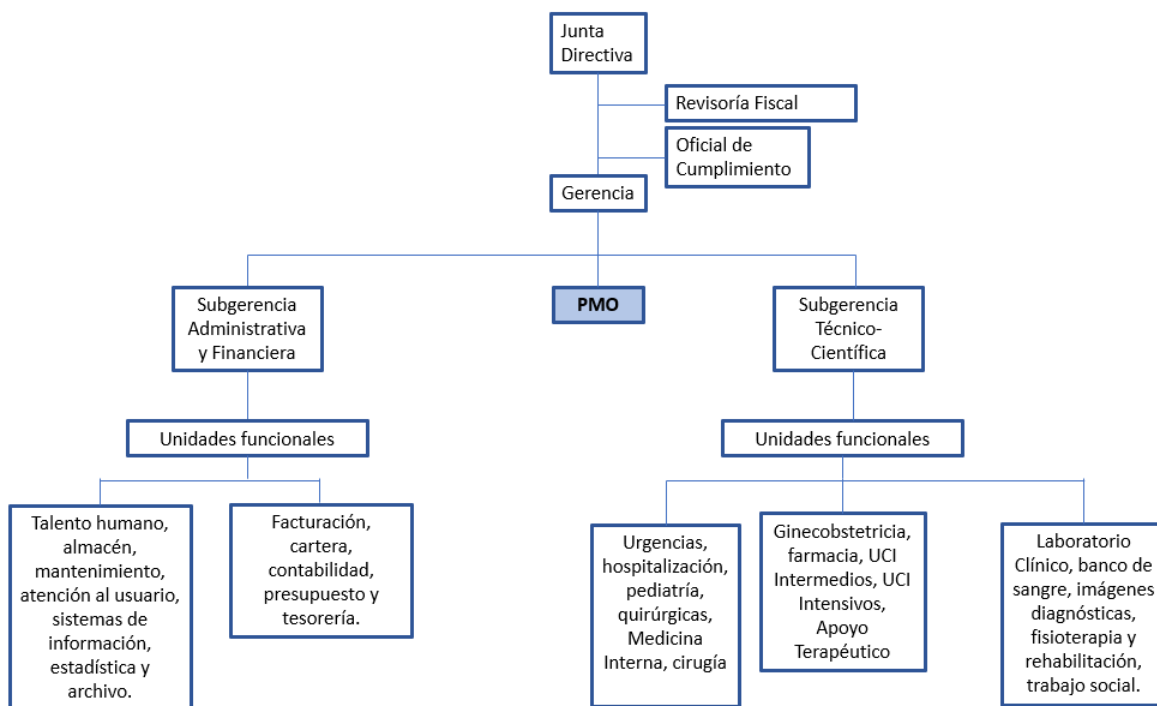
- **Realizar seguimiento y control sobre la gestión de los proyectos del Hospital alienados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del mismo:** El Hospital actualmente no cuenta con un control de los proyectos que se han realizado, es decir, no llevan un control de indicadores de acuerdo a los proyectos que se realizan, por lo mismo no hacen un seguimiento de cumplimiento de metas, puesto que no han sido trazadas en un principio, por lo tanto es importante la PMO debe tener la capacidad de crear indicadores para cumplir las metas propuestas y mejorar continuamente.

- **Crear técnicas que generen culturas en gestión de proyectos:** Debido a que los únicos funcionarios que realizan la gestión de proyectos en el Hospital son la gerente y uno de sus empleados, lo que no permite la divulgación de la cultura desde un inicio, la PMO tiene la capacidad de promover la cultura organizacional por medio de actividades que incluyan a todo el personal, así mismo la creación de comités para una circulación de información más eficiente.

#### 4.2.1.2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PMO HSAP

A partir del diagnóstico basado en la información dada por la gerencia del Hospital, se indicó la flexibilidad en la estructura organizacional del Hospital para incluir a la PMO, por lo que la oficina se ubicará en la tercera línea jerárquica del hospital ya que además de ser un proceso transversal, hace parte de la planeación del hospital, de igual forma este proceso está ubicado dentro del alcance de la gerencia y será supervisado principalmente por la misma, como también las actividades que necesiten aprobación deberán pasar primero por la gerencia y luego por la junta directiva, la PMO contará con un nivel de gobernanza medio, de esta forma.

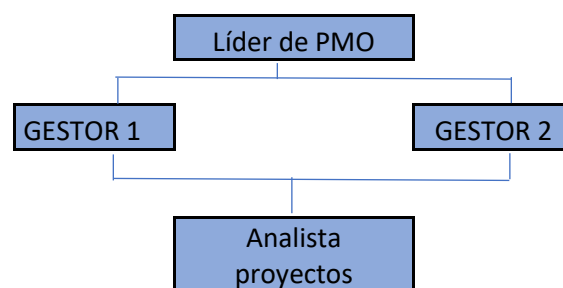
***Ilustración 7 Organigrama Hospital San Antonio de Pitalito***



*Fuente: Elaboración propia*

La PMO HSAP dispone en su estructura organizacional de cuatro personas, un líder de proyectos, dos gestores de proyectos y un analista, el líder se encargará de gerenciar cada uno de los proyectos, los dos gestores trabajarán diseñando, evaluando y controlando los mismos, y el analista, quien llevará el control, cumplimiento y seguimiento de los indicadores y metas, entre otras labores. La cantidad de personas de la estructura, corresponde al volumen de trabajo que demanda la PMO HSAP de acuerdo a los 24 de los 49 procesos del PMBOK, los cuales serán abarcados en la metodología, inicialmente se plantea la necesidad de trabajar 45 horas semanales por los seis meses de duración del proyecto, ya que es necesaria la dedicación exclusiva de tiempo a la misma, por lo que diariamente se dispondrán de las nueve horas designadas por la ley laboral en los cinco días hábiles de la semana, es importante recordar que el hospital tiene en su plan de gestión proyectos pendientes por ejecutar, igualmente la necesidad diaria de incluir nuevos pese a su ubicación geográfica, los diferentes servicios de alta complejidad que presta y otros aspectos mencionados en el diagnóstico y justificación del proyecto, lo cual sustenta la inclusión de las cuatro personas anteriormente mencionadas.

***Ilustración 8. Estructura Organizacional PMO HSAP***



*Fuente: Elaboración propia*



### **4.3. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL HSAP**

Debido a que la organización actualmente no tiene actualmente una metodología, evaluar la madurez de gestión de proyectos de la misma se torna complejo ya que carece de suficientes elementos, por lo que se optó por otras herramientas para diagnosticar el proceso. No obstante y en pro de administrar e implementar este concepto, se incluirá la PMO HSAP que capacitará a través de una metodología propia la madurez, reconociéndola en cada fase de los proyectos, los cual será un apoyo y un instrumento hábil que además de aumentar la cultura de gestión de proyectos dentro del Hospital, evaluará fortalezas y debilidades (Podrían estar en la gestión de riesgos, gestión de cambios, gestión de interesados), que avanzarán constantemente en el cierre de brechas y finalmente asumirán diferentes procesos de cambio y generarán soluciones estratégicas sin incrementar mayor cantidad de esfuerzos .

#### **4.3.1. GERENCIA DE PROYECTOS**

La PMO HSAP, incluirá a su gestión los recursos y herramientas necesarias basadas en el PMI, con el fin de diseñar y desarrollar una metodología, partiendo del diagnóstico del Hospital obtenido previamente. (Project Management Institute, 2017).

A partir del diagnóstico generado sobre la gestión de los proyectos del hospital, se abarcó en la totalidad de los procesos del PMBOK de una manera integrada, los cuales son de suma necesidad para llevar a cabo una gestión completa y eficiente, seleccionándolos a partir de la importancia de su desarrollo en la metodología, ya que todos son procesos realizables por la naturaleza de la operación y el tamaño de la institución. En el siguiente cuadro se plasma la integración de los procesos del PMBOK, formalizada en el flujograma de la PMO HSAP.

En el cuadro se puede observar, que en el grupo de procesos de inicio, se integró la definición del alcance y la gestión del conocimiento de proyectos, debido a que ambos están plasmados en el estudio de factibilidad unificado en el caso de negocio.

En planeación, la identificación, plan y planificación de involucramiento de interesados se relacionaron como un único proceso llamado "involucramiento de interesados", puesto que la información que se puede obtener queda visible en el formato creado para este proceso.

Igualmente la gestión de los interesados y el monitoreo de los mismos, quedaron en un proceso nombrado "Matriz impacto/Stakeholders" en el cual se logra obtener los roles, la identificación y el seguimiento de los interesados en un solo documento/formato.

La definición, la secuencia de las actividades, el desarrollo y el control del cronograma se integran en un proceso llamado "Cronograma de actividades y tiempo" puesto que es más factible que la información se relacione en un único formato, para una más fácil alineación y mejor organización de datos.

Las matrices hacen que los datos se relacionen fácilmente y su estructura permite la proporción de la información de forma más precisa, por lo tanto la planificación y la identificación de los riesgos se incluyeron en un proceso llamado "Matriz de gestión de riesgos" desarrollado como su nombre lo indica, en una matriz. El mismo parámetro se siguió para unificar los procesos, Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos e implementación de respuesta a los riesgos, en el proceso " Matriz calificación de riesgos". En el proceso "Asignación de costos en la EDT" Se incluyen los siguientes procesos, (Planificar la gestión de recursos, Planificar la gestión de los costos, Estimar los costos, Estimar los recursos de las actividades, Estimar la duración costos, Determinar el presupuesto.) Ya que nos pareció más óptima la realización de un cuadro relacionando toda la información, dentro de un formato.

Finalmente se unifican todos los procesos individuales referentes al control y monitoreo,

puesto que la recopilación de información es representada como documentación histórica, con el objetivo de realizar los seguimientos de entrega a entrega.

**Tabla 8. Integración de procesos del PMBOK en la PMO HSAP**

No. proceso flujograma	Integración de procesos del PMBOK		No. Proceso PMBOK
	Procesos del flujograma	Procesos del PMBOK	
1.	Necesidad/Oportunidad	planificación del alcance	5.
2.	Solicitud de propuesta	recopilar los requisitos	6.
3.	Plantilla de estudio de factibilidad (Caso de negocio)	Definir el alcance. Gestionar el conocimiento del proyecto	7. 28.
4.	Acta de constitución del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	1.
5.	Involucramiento de interesados	Identificación , plan y planificación del involucramiento de interesados	2. 3. 4.
6.	Matriz impacto/stakeholders	Gestionar la participación de los interesados y Monitorear el involucramiento de los interesados.	29. 39.
7.	Estructura de trabajo	Crear la EDT/WBS	8.
8.	Plantilla gestión del tiempo	Planificar la gestión del cronograma	9.
9.	Cronograma de actividades y tiempo	Definir las actividades y Definir las actividades, Secuenciar las actividades, desarrollo del cronograma , Controlar el cronograma	10. 11. 22. 40
10.	Matriz gestión de riesgos	Planificar la gestión de los riesgos e Identificar los riesgos.	12. 13.
11.	Matriz calificación de riesgos	Análisis cualitativo de riesgos y análisis cuantitativo de riesgos, Implementar la respuesta a los riesgos	14. 15. 36.
12.	Asignación de costos en la EDT	Planificar la gestión de recursos, Planificar la gestión de los costos, Estimar los costos, Estimar los recursos de las actividades, Estimar la duración costos, Determinar el presupuesto.	17. 18. 19. 20. 21.
13.	Lineamientos de calidad	Planificar la gestión de la calidad	24.
14.	Plantilla gestión de calidad	Gestionar y controlar la calidad	35. 44.

15	Plan gestión de adquisiciones	Planificar gestión de las adquisiciones adquirir recursos, Efectuar las adquisiciones.	26. 30. 34.
16.	Planeación de RRHH	Desarrollar el equipo y Dirigir al equipo	31. 32
17.	Plan de acción frente al riesgo	Planificar la respuesta a los riesgos. Monitorear los recursos	16. 43.
18.	Articulación canales de comunicación	Planificar la gestión de las comunicaciones, Gestionar las comunicaciones, Monitorear las comunicaciones	25. 33.
19.	Gestión del cambio	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, Realizar el control integrado de cambios	27. 38. 42.
20.	Revisión y remisión de entregables	Controlar el alcance, Validar el alcance	46. 47.
21	Liquidación de pasivos contraídos	Controlar los costos. Controlar los costos y recursos	23. 41. 45.
22.	Acta recibo a satisfacción	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	37.
23.	Acta de cierre de adquisiciones	Controlar las adquisiciones	48.
24.	Acta de cierre	Cerrar el proyecto o fase	49.

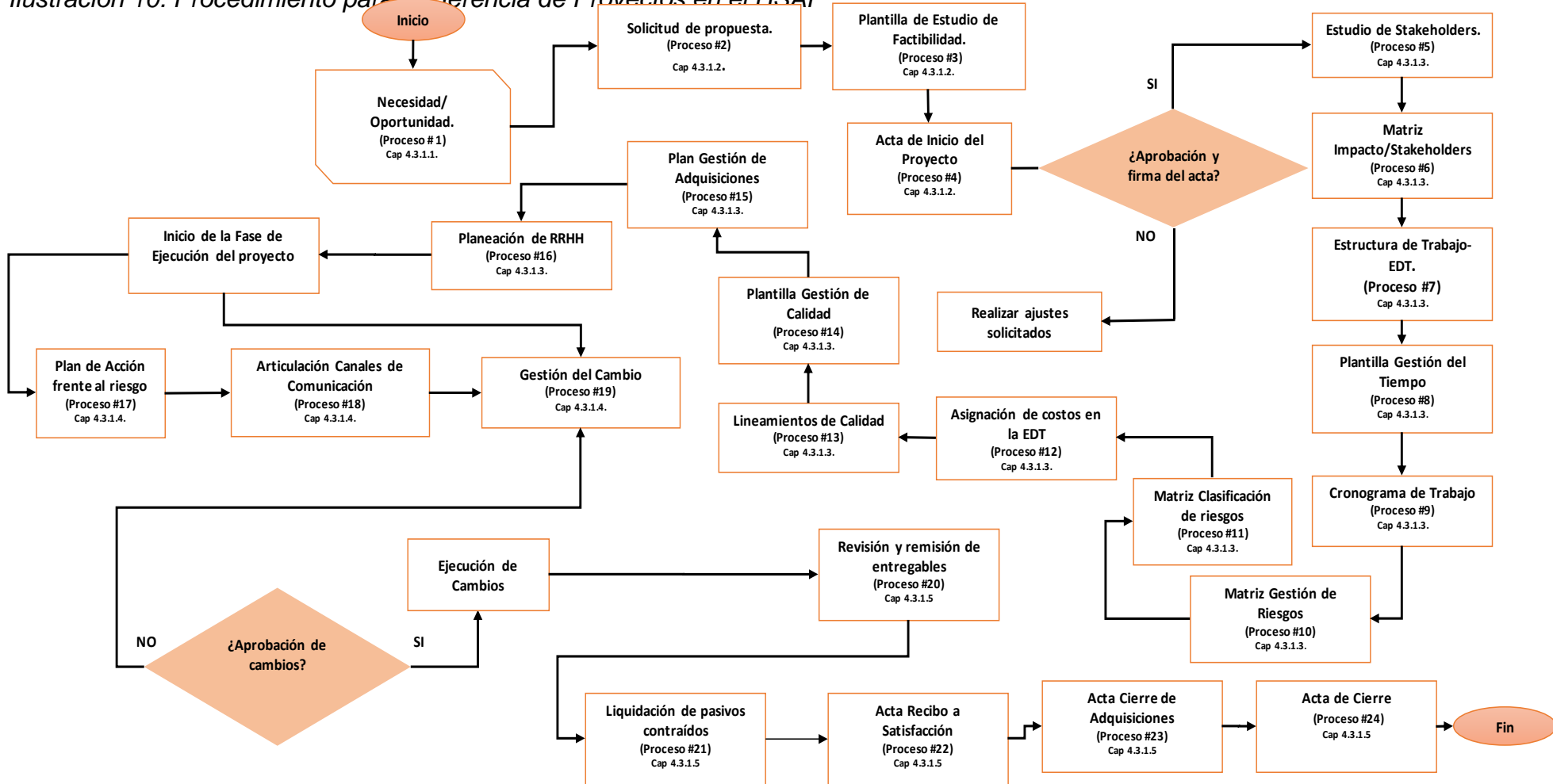
Fuente: Elaboración propia, basada en los procesos del PMBOK

### Ilustración 9. Procesos de ejecución de los proyectos.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Procedimiento para la Gerencia de Proyectos en el HSAP



Fuente: Elaboración propia


**NOTA:** Con base en la teoría denominada por el PMI como "Management Stages & Rolling Wave Planning" , se incluye la gestión del cambio una vez se inicia la fase de ejecución , permitiéndole la posibilidad de revisión y toma de decisiones claves en cualquier momento de ejecución del proyecto, esto con el fin de lograr un desarrollo gradual y lograr mitigar el riesgo que se presente durante la ejecución, así como poder proporcionarle control al PMP a lo largo del desarrollo del proyecto.

#### 4.3.1.1. PRE-INICIO

En el pre inicio, se reúne todo el proceso de dirección de proyectos para definir la necesidad (PROCESO #1) que el hospital en el momento tenga, luego de definir la necesidad, mediante una reunión con los interesados internos del Hospital desarrollan una solicitud de propuesta, la cual es la necesidad convertida en propuesta (PROCESO #2), donde se deberá otorgar un valor agregado al hospital

#### Proceso No. 1 y 2

**Tabla 9. Solicitud de iniciativa por necesidad.**


	Solicitud de iniciativa por necesidad			Código:			
				Fecha:			
Nombre del Proyecto				siglas del Proyecto			
Criterios	Nivel de prioridad	Tipo de estrategia	Impacto	Observación	Tipo de Proceso		Total
					Estratégico	Apoyo	
Iniciativa							100%
Necesidad							
Iniciativa							
Necesidad							

Fuente: Elaboración propia

Igualmente se estudiará su factibilidad por medio del anexo No.1- Tabla 9. Caso de negocio, en la que se reunirá la información importante, puesto que en la realización de la presente plantilla se contextualiza la iniciativa, y es más fácil definir si se puede considerar o no la puesta en marcha del proyecto, donde se toman en cuenta la proyección de este con el objetivo de mostrarle al patrocinador un horizonte más aterrizado del proyecto (PROCESO #3).

## Proceso No. 3

Tabla 10. Formato caso de negocio

	Caso de Negocio	Fecha	06/11/2019
		Siglas del Proyecto:	PMO-HSAP
Nombre del Proyecto:	Diseño y plan para la implementación de la PMO del E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito	Siglas del Proyecto:	PMO-HSAP
1. <u>Justificación de la iniciativa</u>			
2. <u>Análisis de Causas</u>			
3. <u>Objetivos</u>			
4. <u>Descripción del Proyecto</u>			
5. <u>Criterios de Éxito</u>			
6. <u>Stakeholders</u>			
7. <u>Supuestos</u>			
8. <u>Presupuesto Estimado</u>			
Aprobación			
Lider PMO		Patrocinador	
Firma:		Firma:	
Daniela Mojica Urueña		Dra. Diana Muñoz Muñoz	
Fecha:06/11/2019			

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.1.2. FASE DE INICIO

Cuando el proyecto resulta viable después de realizar el estudio de factibilidad, se procederá a definir otros factores como el alcance, objetivos medibles, tiempo, presupuesto estimado, cronograma de hitos, calidad, entregables, recursos estimados, posibles riesgos, restricciones, factores críticos, etc. Información que irá descrita por completo en un

documento llamado ACTA DE CONSTITUCIÓN (PROCESO #4), (Anexo No. 2), este documento es importante ya que con base en él se desarrollará todo el proyecto.

Por lo tanto, debe ser un documento claro, conciso, que exponga toda la información, por eso quien lo desarrolle deberá ser una persona con la facultad experta de construirlo. El Acta de Constitución, deberá ser firmada tanto por el patrocinador como por el gerente del proyecto, manifestando el común acuerdo en lo pronunciado en esta.

#### **4.3.1.3. FASE DE PLANEACIÓN**

En la fase de planeación, se define cuáles factores se utilizarán y de qué forma deben ir encaminados, también se determinará la forma en que se gestionarán, ejecutarán, controlarán y se cerrarán los proyectos, con base en los objetivos de la institución y cumpliendo con la razón social del Hospital, esta fase se empieza a desarrollar justo después de que se firme el acta de constitución (en la planeación), entonces se formalizan los documentos mencionados en la fase anterior, como entregables, objetivos y demás, teniendo en cuenta los siguientes procesos que se estandarizarán por parte de la PMO-HSAP en la fase de planeación.

##### **✓ INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS:**


El involucramiento de interesados es un proceso que corresponde a la fase de planeación, plantea quiénes hacen parte del grupo de Stakeholders, vinculándolos en cada estrategia que les corresponda en el proyecto, con el fin de eliminar o disminuir factores que puedan ser perjudiciales para el mismo, así mismo en esta fase, los stakeholders serán estudiados a través de factores importantes que proyecten resultado potenciales, dentro de los factores se pueden encontrar la potestad, el impacto, la autoridad, el nivel de aportación, u otros distintos



en que los mismos apoyen dentro del proyecto y sean estudiados para poder ser utilizados de la forma más eficiente y provechosa. (PROCESO #5).

## Proceso No. 5

Tabla 11. Involucramiento de interesados


		Involucramiento de interesados		Código		
				Fecha		
Proyecto		Siglas del proyecto				
Ítem	Nombre del interesado	Potestad	Impacto	Autoridad	Aporte	

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, y teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, se definen los stakeholders aptos para la PMO-HSAP, esto se podrá ver a través del formato “Impacto/stakeholders” (PROCESO #6), la cual definirá los ítems para tener en cuenta, como el nombre del proyecto, rol del interesado, impacto gubernamental, nivel de compromiso e influencia, entre otros. Esto se debe tener en cuenta para la descripción de los interesados.

## Proceso No. 6

Tabla 12. Impacto/Stakeholders

 E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito	Impacto/Stakeholders				Código	
					Fecha	
Proyecto				Siglas del proyecto		
Ítem	Nombre del interesado	Rol	Impacto gubernamental	Nivel de compromiso/Influencia		

Fuente: Elaboración propia

## ✓ GESTIÓN DEL ALCANCE

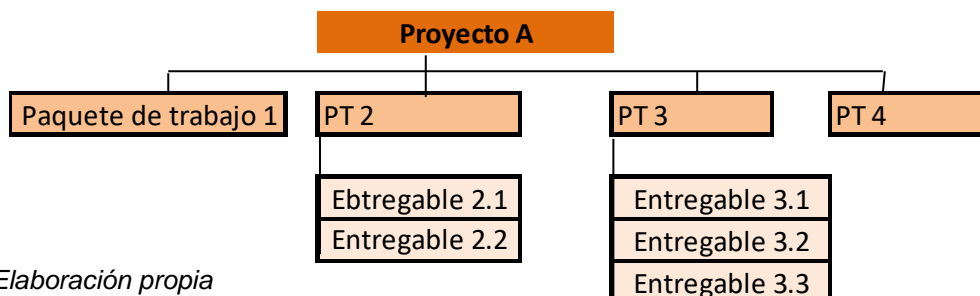
En la gestión del alcance se establece lo que se hará durante todo el proceso del proyecto, se incluyen las actividades que serán necesarias para el desarrollarlo, seguimiento y vigilancia del alcance de este, de igual forma cada actividad debe ir ligada con los requerimientos y características que cumplen con las necesidades ya expuestas en el acta de constitución del proyecto.

### - ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT):

Teniendo en cuenta que como se mencionó anteriormente, el alcance está definido en el acta de constitución del proyecto, en el presente ítem se elaborará un desarrollo minucioso de los entregables a realizar durante el avance del proyecto, y las actividades que lo componen, divididas en tareas, las cuales se identifican en una nomenclatura, (letras y números). Lo que proporcionará una proyección del alcance mucho más detallada y eficiente para precisar.

La estructura del desglose de trabajo (EDT) (PROCESO #7), se desarrollará en orden descendente y el gerente del proyecto será la persona encargada de establecer cada entregable y descomponer los mismos, aquí se definen los recursos, costos y tiempo de cada tarea, se desarrollará de la siguiente forma.

### Ilustración 11. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO




*Fuente: Elaboración propia*

## ✓ GESTIÓN DEL TIEMPO

La gestión del tiempo es uno de los procesos que establece el PMBOK como de mayor importancia, puesto que de este depende que el proyecto resulte exitoso, cumpliendo con los requisitos exigidos al inicio y en el tiempo estipulado, ya que de este depende el uso de los recursos necesarios y así evitar sobre costos que puedan resultar más a delante por sobre tiempos, por lo anterior es importante las buenas prácticas de gestión del tiempo, así por lo tanto, se controla de la mejor manera el tiempo que se pronosticó en el inicio dándole alcance al cronograma y una positiva ejecución del presupuesto, la plantilla que se usará para la gestión del tiempo (PROCESO #8) se agrega a continuación.

### Proceso No. 8

Tabla 13. Gestión del tiempo

 <small>E.S.E. Hospital Departamental San Antonio de Pácora</small>		Fecha:	20-nov-19			
		Código	HSAP-005-2019			
Nombre del Proyecto:		DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL		Duración Final		
Paquetes de trabajo	Entregables	Actividades	Estimación de Duración			
			Optimista	Probable	Pesimist a	Tiempo Esperad o (TE)
			DíasMese s/Años	DíasMese s/Años	DíasMese s/Años	DíasMese s/Años

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, es necesaria la realización del cronograma de trabajo (PROCESO #9), y se llevará a cabo por medio de la siguiente plantilla con el fin de dar alcance a la debida secuencia de las actividades, recursos, tiempo, con el objetivo de que se lleve un efectivo seguimiento a la misma.

## Proceso No.9

Tabla 14. Cronograma de actividades y tiempo

NOMBRE DEL PROYECTO		Diseño y plan para la implementación de la PMO del E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito						CRONOGRAMA DE TIEMPOS				
Fecha:	Entregables	Actividades	ESTIMACIONES DE TIEMPO									
Código: HSAP-			ESTIMADOR 1			ESTIMADOR 2			PROMEDIO			t <sub>e</sub> (días)
Paquetes de trabajo			t <sub>o</sub> (días)	t <sub>m</sub> (días)	t <sub>p</sub> (días)	t <sub>o</sub> (días)	t <sub>m</sub> (días)	t <sub>p</sub> (días)	t <sub>o</sub> (días)	t <sub>m</sub> (días)	t <sub>p</sub> (días)	t <sub>e</sub> (días)

Fuente: Elaboración propia


### ✓ GESTIÓN DE LOS RIESGOS

La gestión de riesgos del proyecto se establece inicialmente en el acta de constitución del proyecto, por lo tanto se tienen en cuenta desde el inicio del proyecto, hasta el cierre del mismo, la idea de conocerlos es incluir mitigaciones potenciales con el fin de que no hayan impactos negativos, prescindiendo la materialización de los riesgos y en estas acciones incurran sobretiempos y sobre costos que no estén planificados en la planeación inicial del proyecto, igualmente evitando que acontezcan los mismos.

Por lo anterior se identificarán los riesgos, a través de la siguiente matriz (PROCESO #10), teniendo en cuenta su efecto, impacto, planes de acción y contingencia, etc.

## Proceso No. 10

Tabla 15. Matriz de gestión de riesgos.

MATRIZ ANALISIS DE RIESGO											
	Nombre del proyecto										
		Fecha de inicio	DD	MM	AA	Fecha de finalización		AA	MM	DD	
	ID DEL RIESGO	Categoría de riesgo	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	PROCESOS			RESPONSABLE DE LA ACCIÓN		
					CLASIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA				

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se ilustra la forma como se deben clasificar los riesgos a través de una matriz de clasificación (PROCESO #11) en la PMO HSAP, luego de llenar la matriz de gestión de riesgos, donde se conocen las probabilidades de ocurrencia, y planes de acción, teniendo en cuenta a continuación el impacto de los riesgos identificados y la clasificación de estos.

*Ilustración 12. Clasificación de riesgos.*

**Riesgo = Probabilidad de Amenaza \* Magnitud de Daño**



*Fuente: ACAD (Asesores de consejo y alta dirección) (dirección, 2019)*

## ✓ GESTIÓN DE COSTOS

La gestión de costos del proyecto se ocupa de todo lo que tiene que ver con la planificación, de la gestión, ejecución de gastos y control de costos de la totalidad del proyecto, la totalidad del proyecto equivale a la EDT, en la cual se incluyen los costos estimados a mano de obra y recursos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades (PROCESO #12). Para que haya un mejor manejo de la **estimación** de costos, se debe realizar una revisión detallada de la información histórica y lecciones aprendidas de proyectos similares.


A partir de la **gestión** de costos, se generan subprocesos como es planificar, estimar, controlar y hacer seguimiento a los mismos, donde la planificación tiene que ver con toda la

documentación inicial necesaria para la gestión del presupuesto, así mismo en el acta de inicio de incluye la estimación de costos para el desarrollo de los entregables y sus actividades, y así fijar una línea base de ejecución, finalmente se hace el proceso de control y seguimiento, el cual se analiza durante el proyecto teniendo en cuenta los costos reales, haciendo un estudio y determinando los excesos de acuerdo a la línea base inicial. ( Project Management Institute, 2017).

En el caso particular del Hospital San Antonio de Pitalito, la gestión de costos es un tema de gran relevancia teniendo en cuenta que, al ser una entidad de carácter público, la institución tiene que ser clara y debe poder argumentar cada una de las decisiones financieras que toma, con respecto al uso de los recursos que tiene disponibles para la ejecución de cada proyecto.

## Proceso No. 12

Tabla 16. Gestión de costos

			Fecha:			
			Código		HSAP-005-2019	
Nombre del Proyecto:			DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO		Duración Final	
Paquetes de trabajo	Entregables	Actividades	ESTIMACIONES DE COSTO (MILLONES \$COP)			
			Optimista (\$)	Probable(\$)	Pesimista (\$)	Costo Esperado (CE)

Fuente: Elaboración propia

## ✓ GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión de la calidad es esencial en los proyectos, puesto que se trata de definir y documentar lo lineamientos de calidad del proyecto antes de su ejecución (incorporando

también, la Política de Calidad de la Institución HSAP), con el fin de satisfacer los objetivos de los interesados.

Al gestionar la calidad se está señalando el buen desempeño de esos lineamientos tanto en el alcance, tiempo, costo, recursos y riesgos, es decir, a partir de una auditoria de calidad se pueden prevenir errores, o aplicar mejoras, por eso es importante que se realice periódica y oportunamente. La gestión de calidad permite realizar filtros sobre el desempeño del proyecto y también identificar banderas rojas que pueden anticipar posibles riesgos materializables. Además, a partir de las políticas de calidad del proyecto.

A continuación, se presenta la plantilla (PROCESO #13 y 14) para la gestión de la calidad de los proyectos en la PMO HSAP.

## Proceso No. 13 y 14

Tabla 17. Gestión de calidad

	Gestión de calidad:				
	Código:				
	Versión:				
Proyecto					
Gerente					
Preparado por:		FECHA:			
Revisado por:		FECHA:			
Aprobado por:		FECHA:			
<b>1. POLITICA DE CALIDAD DEL PRODUCTO</b>					
Describir cómo cada uno de los siguientes aspectos de la gerencia de la calidad será manejado en este proyecto.					
CONTROL DE LA CALIDAD					
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD					
MEJORAMIENTO CONTINUO					
<b>2. LINEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO</b>					
Especificar para cada paquete del trabajo si existe un estándar o norma de calidad aplicable a su elaboración					
Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Metrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte	
Rendimiento del proyecto	CPI >= 0.95	Indicador de costos	todos los lunes	Semanal los lunes por la	
	SPI > 0.96	Indicador de conograma			
<b>3. MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD</b>					
Especificar para cada paquete de trabajo si existe un estándar o normal aplicable a su elaboración					
Paquete de trabajo	Estándar o norma de calidad aplicable	Actividades de prevención	Actividades de control		

Fuente: EPE (Ingeniería de sistemas) 2018- Elaboración propia

## ✓ PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

El plan de gestión de adquisiciones consiste en los recursos que se requerirán durante el proyecto y que se adquirirán para su ejecución, en esta actividad se tienen en cuenta la relación de proveedores importantes y fuertes en cada bien o servicio necesario, el tiempo en que se deben pedir, coherente con el momento en que se van a usar, todo lo referente al proceso desde la cotización hasta el momento de entrega final por parte de los proveedores, los contratos y las cláusulas, durante toda la gestión habrá personal encargado de estas actividades, para evitar contratiempos y asegurarse que lo que se pidió, llegue con las características adecuadas y exigidas inicialmente para el proyecto.

A continuación, se incluye el formato donde se desarrollará el plan de gestión de adquisiciones (PROCESO #15) para la PMO HSAP, si se llegase a requerir.

### Proceso No. 15

*Tabla 18. Plan de gestión de adquisiciones*

		Plan de Adquisiciones						Código:		
								Fecha:		
Nombre del Proyecto								Siglas del Proyecto		
Entregable	Actividad	Requerimiento	Entregable	Fecha de pedido	Fecha de entrega	Costo aproximado incluido iva	Posibles proveedores	Nit de proveedores	Modalidad de contratación	Responsable

*Fuente: Elaboración propia*

## ✓ PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS


La gestión de los recursos humanos es uno de los planes con mayor categoría en el proyecto, puesto que de él depende la gestión exitosa de la planeación del resto de procesos que establece el PMBOK y requiere cualquier proyecto, por lo tanto antes de la realización de cualquier actividad, se deberá tener en cuenta la empresa a la que va dirigida el recursos



humano para verificar la disponibilidad del mismo, objetivamente que sea de uso exclusivo para el proyecto en mención, por eso es necesaria una planeación adecuada y precisa del recurso humano (PROCESO #16), y gestionar el mismo de la mejor manera durante todo el desarrollo del proyecto, y que no se presenten dificultades de asistencia, profesionalismo y demás, de igual forma los patrocinadores y gerentes del proyecto deberán proporcionar apoyo absoluto del mismo al personal encargado.

**Proceso No. 16**

**Tabla 19. Gestión de RRHH**

				Gestión del RR.HH		Código:				
						Fecha:				
Nombre del Proyecto						Siglas del Proyecto				
Paquetes de trabajo	Entregables	Actividades	Colaborador	Rol	Competencias	Funciones	Nivel de Autoridad	Temporalidad		Observaciones
								Parcial	Total	


Fuente: Trabajo de grado. Proyecto GSED adaptado. (Hernández, 2017)

**4.3.1.4. FASE DE EJECUCIÓN**

En esta fase se ejecutará lo descrito en el planteamiento de la fase de planeación, llevando un exhaustivo seguimiento sobre el desempeño de cada una de las tareas propuestas y pudiendo aplicar los planes de acción de respuesta al riesgo (PROCESO #17) que debieron ser planteados en la fase anterior y que permitirán poder solventar los obstáculos que aparezcan durante la ejecución del proyecto.

## Proceso No. 17

Tabla 20. Plan de respuesta a riesgos


		Plan de respuesta a riesgos		Código:				
				Fecha:				
Nombre del Proyecto:				Siglas del Proyecto				
Riesgo	Causa	Posible respuesta	Señales de advertencia	Responsable del riesgo	Umbral de riesgo			Posible respuesta umbral alto.
					Bajo	Moderado	Alto	
Gerente de Proyecto			Lider PMO					
Firma			Firma					
Fecha			Fecha					

Fuente: Trabajo de grado. Proyecto GSED adaptado. (Hernández, 2017)

En esta etapa es importante articular los canales de comunicación entre todos los integrantes de la PMO, ya que esto les permitirá tanto conocer en todo momento el estado de la ejecución de las tareas planteadas y poder proponer soluciones. (PROCESO #18).

## Proceso No. 18

Tabla 21. Plan de gestión de comunicaciones


		Plan de gestión de comunicaciones		Código:							
				Fecha de elaboración							
Nombre del Proyecto:				Fecha de actualización							
Fase	Área de gestión	Descripción de información a comunicar	Emisor de información	Receptor de información	Medio de comunicación	Fecha de comunicación			Nivel de relevancia de información		
						DD	MM	AA	ALTA	MEDIA	BAJA
Gerente de Proyecto			Lider PMO								
Firma			Firma								
Fecha			Fecha								

Fuente: Elaboración propia

En el (PROCESO #19) se desarrolla la (gestión del cambio), asegurando el cumplimiento del alcance del proyecto que se está ejecutando. Teniendo en cuenta que los cambios a los que haya lugar pueden afectar la triple restricción (tiempo-costos-alcance), por lo que siempre se debe estar informando sobre las implicaciones de estos cambios al patrocinador y al cliente, ya que un aumento en el presupuesto del proyecto puede afectar la viabilidad financiera del mismo.

Ahora bien, la gestión del cambio no necesariamente implica un aumento del costo o del tiempo, durante la ejecución del proyecto pueden surgir ideas que aporten a la gestión del proyecto en forma de ahorros económicos, o de tareas que puedan adelantarse logrando cerrar el proyecto en un menor plazo.

Tabla 22. Plan de gestión de cambios

			Gestión de Cambios		Código:		
					Fecha:		
Nombre del Proyecto					Siglas del Proyecto		
Actividad	Tarea	Cambio propuesto	Concecuencia	Costo	Responsable		Observaciones
Gerente de Proyecto			Lider PMO		Patrocinador		
Firma			Firma		Firma		
Fecha			Fecha		Fecha		


Fuente: trabajo de grado. Proyecto GSED adaptado. (Hernández,

#### 4.3.1.5. FASE DE CIERRE

En esta fase es donde la PMO debe asegurarse de finalizar todas las actividades de la forma acordada con el cliente y el patrocinador, asegurando el cumplimiento del alcance dado al proyecto en la etapa inicial a través de los entregables acordados (PROCESO #20).

#### Proceso No. 20

Tabla 23. Recibo a satisfacción


				Recibo a Satisfacción		Código:			
						Fecha:			
Nombre del Proyecto						Siglas del Proyecto			
Ítem	Fecha Inicio de entregable			Entregable	Fecha de cierre de entregable			A satisfacción? (Si/No)	Observación
	DD	MM	AA		DD	MM	AA		
Gerente de Proyecto				Lider PMO			Cliente Si la firma se realiza, se da por recibido a satisfacción los entregables suscritos al proyecto en mención.		
Firma:				Firma:			Firma:		
Fecha:				Fecha:			Fecha:		

Fuente: Trabajo de grado. Proyecto GSED adaptado. (Hernández, 2017)

El cierre comprende también, cancelar todos los pasivos contraídos (PROCESO #21) durante la ejecución del proyecto, principalmente con terceros y proveedores. Con la finalidad de dar cierre al proyecto, existen documentos de cierre que deben diligenciarse para así formalizar el cierre del proyecto, estos documentos tienen como objeto el asegurarse y formalizar la satisfacción del cliente con los entregables pactados inicialmente, para este propósito se utilizará el acta de recibo de satisfacción (PROCESO #22).

## Proceso No. 21

*Tabla 24. Cierre de proveedores y liquidación de cuentas pasivas*


	Cierre proveedores y liquidación de cuentas pasivas		Código:			
			Fecha:			
Nombre del Proyecto			Siglas del Proyecto			
Entregable	Recursos/Producto	Cuentas	Nombre del solicitante	Proveedor	Fecha de liquidación	Observación
Gerente de Proyecto			Lider PMO	Proveedor Si la firma se realiza, se dan por saldadas las cuentas pendientes ante el proveedor, suscritos al proyecto en mención.		
Firma:			Firma:	Firma:		
Fecha:			Fecha:	Fecha:		

*Fuente: Trabajo de grado. Proyecto GSED adaptado. (Hernández,*

El otro documento que será diligenciado en esta fase es el de Acta de cierre de adquisiciones y liquidación de cuentas por pagar (PROCESO #23) donde quedará establecido que el proyecto canceló cada uno de sus pasivos y obligaciones con terceros. Por último, se diligenciará el documento final, conocido como Acta de cierre (PROCESO #24), donde finaliza el ciclo de vida del proyecto.

## Proceso No. 22

Tabla 25. Cierre de proyecto

		Cierre del proyecto		Código:			
				Fecha:			
Nombre del Proyecto				Siglas del Proyecto			
ítem	Documento de cierre	Fecha de reviado			Firma de confirmación de entrega	Observaciones	
		DD	MM	AA			
1.	Recibo de satisfacción						
2.	Cierre de proveedores y liquidación de cuentas pasivas						
Gerente de Proyecto					Lider PMO		
Firma:					Firma:		
Fecha:					Fecha:		

Fuente: Elaboración propia

### 4.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA E.S.E. HOSPITAL SAN ANTONIO DE PITALITO

A partir de la caracterización de la PMO del Hospital y la metodología establecida para la gestión y gerencia de proyectos en la Institución, la cual permitirá llevar una mejor planeación y ejecución de los proyectos a desarrollar en el hospital a través de un área encargada. El presente trabajo de grado presentará la planeación de la Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) del Hospital San Antonio de Pitalito, dejando a consideración de la institución la aprobación de la ejecución de este.

#### INFORMACIÓN DEL PATROCINADOR

El presente proyecto tendrá como patrocinador a la Dirección del Hospital San Antonio de Pitalito.

##### 4.4.1. PROBLEMÁTICA


El Hospital San Antonio de Pitalito actualmente no cuenta con procesos estandarizados para la gestión de sus proyectos, ni con un equipo de trabajo capacitado para la planeación y ejecución de estos, lo cual representa una sobrecarga para la Gerencia Administrativa del Hospital puesto que además de la operación médica y administrativa, tiene que encargarse

de la gestión de los proyectos y también un riesgo, ya que al no contar con una metodología estandarizada para la administración de los proyectos, se puede incurrir en errores de planeación y ejecución, generando pérdidas económicas que conlleven al fracaso de los proyectos. Por tal motivo, la Gerente del Hospital San Antonio de Pitalito, identificó la necesidad de crear un área dentro de su estructura organizacional que se dedique a la gestión de los proyectos de la Institución.

#### 4.4.2. REQUERIMIENTOS DEL PATROCINADOR

- Estandarizar la gestión de proyectos internos del Hospital Departamental de Pitalito Huila.
- Formular estrategias que aumente la probabilidad de éxito de los proyectos y optimicen sus recursos y el tiempo de respuesta e implementación de estos.

#### 4.4.3. PRE-INICIO


 E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito	Solicitud de iniciativa por necesidad			Código:	HSAP-001-2019		
				Fecha:	07/11/2019		
Nombre del Proyecto	DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO				Siglas del Proyecto	PMO-HSAP	
Criterios	Nivel de prioridad	Tipo de estrategia	Impacto	Observación	Tipo de Proceso		Total
					Estratégico	Apoyo	
Iniciativa	Alta	Administrativa y de gestión	Trasversal en todos los procesos de la organización	Las estrategias se realizarán conforme a el nivel de prioridad de la necesidad	60	40	100%
Necesidad	DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO						

*Fuente: Elaboración propia*

Según en el contexto y el planteamiento de la necesidad de la oficina de gestión de proyectos del Hospital Departamental de Pitalito Huila, se diseña el método adecuado para la solución

de la misma, por lo tanto, se inicia con el proceso de desarrollo de la propuesta o método a seguir, teniendo en cuenta la verificación de que el método elegido sea el conveniente.

#### 4.4.3.1. CASO DE NEGOCIO

		Caso de Negocio	Fecha	06/11/2019
			Siglas del Proyecto:	PMO-HSAP
Nombre del Proyecto:	Diseño y plan para la implementación de la PMO del E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito		Siglas del Proyecto:	PMO-HSAP
<b>1. <u>Justificación de la iniciativa</u></b> <p>El Hospital San Antonio de Pitalito (HSAP) actualmente no tiene la cultura de gestionar proyectos bajo una metodología estandarizada, ni con personal capacitado para administrar y gestionar proyectos, lo que hace permite que se puedan materializar riesgos en cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos que se han ejecutado en la institución. Adicionalmente, esto genera cambios dentro de la ejecución del proyecto que traen consigo demoras en el cronograma y cambios en el presupuesto. Por otro lado, quien se encarga de la planeación y está a la cabeza de la ejecución es la gerente del Hospital, la Dra. Diana Muñoz, quien tiene dentro de sus funciones un sinnúmero de responsabilidades propias de la operación y administración del Hospital y no cuenta con la disponibilidad de dedicarse lo necesario a las tareas inherentes a la gestión de proyectos de inversión.</p>				
<b>2. <u>Análisis de Causas</u></b> <p>El Hospital San Antonio de Pitalito es una institución de carácter público que desde su apertura ha contado con la regulación, control, inspección y vigilancia de las entidades gubernamentales correspondientes (Secretaría de Salud, Ministerio de Salud y Protección Social, entre otros). Por tal razón, la financiación de sus proyectos se ha dado mediante los recursos financieros del presupuesto nacional. Sin embargo, actualmente se hace de esta forma parcialmente, ya que debido a los buenos resultados financieros de la institución ésta cuenta con la capacidad de reinvertir sus utilidades en su infraestructura y en la ampliación de su portafolio de servicios como lo ha hecho durante la última década.</p> <p>Lo anterior, ha hecho que la necesidad de optimizar los recursos disponibles sea una prioridad, ya que de la eficiencia de este recurso dependerá la continuación en la expansión, lo que beneficiará tanto a la población de este municipio como a los habitantes aledaños a esta zona.</p>				

### **3. Objetivos**

- A partir del diagnóstico realizado y bajo la metodología propuesta, emitir políticas y directrices para la gestión y evaluación de proyectos de inversión ejecutados por el HSAP.
- Diseñar un plan de implementación que permita aplicar la metodología estandarizada en gestión de proyectos para el HSAP.

### **4. Descripción del Proyecto**

El proyecto consiste en realizar un diagnóstico que permita determinar el tipo de PMO que requiere la institución para gestionar sus proyectos y de acuerdo con este, desarrollar una metodología en gestión de proyectos basada en los estándares del Project Management Institute. Una vez realizado esto, se procederá a diseñar el plan de implementación tanto de la PMO como de la metodología propuesta, cumpliendo con las necesidades y requerimientos de la institución. Finalmente, después de la aprobación del plan de implementación se procederá a la fase de ejecución.

De esta forma el proyecto se ejecutará en dos fases , la primera contemplará el diagnóstico, la metodología y el Plan de Implementación; la segunda, contemplará en la implementación del Plan.

### **5. Criterios de Éxito**

- Las necesidades identificadas en el diagnóstico sean aprobadas por la Dirección del Hospital y por la Secretaría Departamental de Salud del Huila (Ente de control regional).
- El plan para la implementación de la oficina de gestión de proyectos para el Hospital San Antonio de Pitalito cumpla con la totalidad de las necesidades identificadas.
- Contar con una metodología estandarizada para la gestión de proyectos

### **6. Stakeholders**

1. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia
2. Secretaría Departamental de Salud del Huila
3. Gerente del Hospital San Antonio de Pitalito
4. Usuarios/pacientes del Hospital.
5. Proveedores

### **7. Presupuesto Estimado**



Para la primera fase de este proyecto que consiste en el Diseño y plan de implementación de la PMO, se contempla una duración de 5,2 meses y un costo de veinticinco millones de pesos (COP \$25.000.000) y para la segunda fase de implementación, se presupuestan unos costos de cuarenta millones quinientos mil pesos (\$40.500.000).

Fase	Concepto	Requerimientos	Presupuesto
I	Consultoría	Mano de Obra Especializada	\$25.000.000
II	Implementación	Equipo de Trabajo, infraestructura física PMO	\$40.500.000
<b>Total</b>			<b>\$65.500.000</b>

Aprobación

Lider PMO	Patrocinador
Firma:	Firma:
Daniela Mojica Urueña	Dra. Diana Muñoz Muñoz
Fecha:06/11/2019	

#### 4.4.4. FASE DE INICIO

En esta fase, ya se conoce la necesidad de la organización de implementar una PMO para la misma, la justificación de esa necesidad convertida en iniciativa, de igual forma objetivos, presupuestos, interesados y demás factores importante influyentes en el desarrollo del proyecto y de acuerdo a estos, incluir en el mismo, el perfil más óptimo para la gerencia del proyecto que cumpla con expectativas del patrocinador, donde por medio del acta de inicio se dejará estipulado de forma escrita, cada inciso importante a tener en cuenta en el proceso del proyecto, el cuál será firmado por ambas partes inmediatamente sea aceptada, a continuación de relaciona el acta de inicio de la PMO HSAP.

## Acta de Constitución del Proyecto (Project Chárter)

### Identificación del Proyecto

**Nombre del proyecto** DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS AJUSTADA A LAS NECESIDADES DE LA E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO

**Fecha:** 12-11-2019

**Unidad de Negocio/Área:** Salud del sector público.

**Promotor del Proyecto:** E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO

**Gerente del Proyecto:** Daniela María Mojica

### Propósito O Justificación del Proyecto

El Hospital San Antonio de Pitalito maneja en la actualidad, aproximadamente nueve proyectos cuya dirección es de cuatro años y una inversión de aproximadamente COP \$40.000 millones de pesos, que permiten ampliar el portafolio de los servicios prestados a los habitantes de su departamento y regiones aledañas, y generar valor para la organización. Sin embargo, no cuentan con una metodología estandarizada, la cual depende de los lineamientos establecidos por el ministerio de salud y proyección social y la secretaría departamental, para gestionar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos que se plantean en las fases de formulación, evaluación y seguimiento.

### Objetivos medibles del proyecto

- Socializar la metodología diseñada involucrando a las partes interesadas los nuevos procesos a desarrollar.
- Establecer el plan de control y seguimiento de los proyectos realizados en la PMO
- Realizar la trazabilidad de los proyectos de la organización, agregando valor estratégico a la misma.
- Crear un archivo para la documentación de lecciones aprendidas y la caracterización de los proyectos.

### Descripción del proyecto de alto nivel o requisitos del producto del proyecto:

Se dejará planteado un cronograma el cual se ejecutará una vez se hayan cumplido las actividades propuestas a desarrollar, también se diagnosticará el estado actual de la empresa, que será una herramienta clave para caracterizar la metodología. Finalmente se diseñará una metodología de Gestión de Proyectos para el hospital San Antonio de Pitalito, que permita establecer los lineamientos para proceder en las distintas fases, así como generar una base de lecciones aprendidas y un seguimiento después de su ejecución con métricas propuestas que logren medir el desempeño de los proyectos propuestos

### Interesados del proyecto o stakeholders

- Usuarios de la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito Huila
- Habitantes de Pitalito
- Habitantes de zonas aledañas a Pitalito
- Funcionarios del Hospital
- Proveedores del Hospital
- EPS de la región
- Secretaría de Salud Departamental
- Ministerio de Salud y Protección social
- Médicos y Especialistas de Pitalito y regiones aledañas

### Criterios de éxito

- Cumplir con el plazo estimado para la ejecución del proyecto de 29 días.
- Ejecutar el presupuesto estimado.
- El documento de la metodología en gestión de proyectos propuesta para el cliente.

### Factores críticos de éxito del proyecto

- Apoyo directo de la directora del Hospital San Antonio de Pitalito.
- Trazabilidad en los plazos proyectados
- Dedicación de tiempo completo de los miembros del equipo de trabajo de la firma consultora.
- Tener acceso a la información histórica sobre la radicación de los proyectos en el Ministerio de salud y protección social.
- Colaboración activa del área de planeación operativa del Hospital.

### Entregables del proyecto

- a. Cronograma de trabajo para el diseño y plan de implementación de una metodología estándar para la dirección y gestión de proyectos ajustada a las necesidades de concepción, definición, ejecución y terminación de los proyectos de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito.
- b. Diagnostico relacionado con la gestión organizacional de proyectos, y el estado actual del Hospital.
- c. Diseño de la metodología estándar para la concepción, definición, ejecución y terminación para la categoría de oficina de gestión dada de proyectos.
- d. Plan de implementación de metodología para la oficina de gestión de proyectos del Hospital.

### Criterios de aceptación

- El diagnóstico de la institución debe demostrar las condiciones actuales de la misma, y debe demostrar la necesidad de la metodología a diseñar.
- Contar con un documento de la metodología completo y coherente aprobado por el Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, que haya sido elaborado en colaboración con los integrantes del equipo.

**Cronograma de Hitos**

Hito/entregable	Fecha planificada de cumplimiento	Interesado	Criterio de aceptación
Situación actual: La empresa cuenta con un nivel de ingresos de COP \$87.410 millones anuales y la ejecución de 6 a 7 proyectos anuales y no cuenta con una metodología de gestión de proyectos.			
Hito de Inicio: Firma Acta de constitución	Feb-20		Firma del acta
Reunión con la directora del Hospital para entender el proceso de radicación de los proyectos ante el ministerio.	Feb-20	Project Manager y Patrocinador	Firma acta de reunión y transferencia de información.
Diagnóstico del estado actual de la organización en cuanto a la gestión de proyectos	Marzo-20	Project Manager	Acta de requisitos
Diseño organizacional de la metodología. Visión, misión, objetivos, determinación de roles y responsabilidades.	Marzo-20	Project Manager	Acta de requisitos
Desarrollo de la metodología desde el área de conocimiento de integración de proyectos, a través de un documento guía.	Abril-20	Project Manager	Acta de aceptación por parte del cliente
Desarrollo de la metodología desde el área de conocimiento de gestión del alcance, a través de un documento guía.	Mayo-20	Project Manager	Acta de aceptación por parte del cliente
Desarrollo de la metodología desde el área de conocimiento de gestión de los interesados a través de un documento guía.	Mayo-20	Project Manager	Acta de aceptación por parte del cliente
Documento final	Junio-20	Project Manager	Acta de aceptación por parte del cliente
		Project Manager y Patrocinador	Acta de cierre
Situación futura/esperada: El Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, Contará con una Metodología en Gestión de Proyectos.			
Duración esperada por el patrocinador del proyecto.	6 Meses		

**Riesgo de alto nivel****Riesgo categoría recursos humanos:**

- El director del hospital se desentiende del proyecto.
- El equipo del proyecto no colabora.
- El equipo de trabajo es reticente: se niega al cambio

**Riesgo categoría cronograma:**

- Demoras en el proceso de radicación de proyectos.
- Inicio de proyecto sin desembolso de recursos
- Reforma de la red pública

**Riesgo categoría costos:**

- Disposición limitada de recursos

**Riesgo categoría cambios:**

- El director del hospital aprueba cambios sin consultar a los asesores, y sin seguir el procedimiento formal de cambios.

**Riesgo categoría alcance:**

- Inclusión de normas o leyes por parte del gobierno, que bloquee o elimine algún proceso de ejecución del proyecto.
- Especificaciones incorrectas/Insuficientes

**Oportunidades:**

- Proceso de acreditación de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito
- Ubicación geográfica de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito
- Alta cantidad de servicios y recursos por parte de la E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito.
- Apoyo financiero por parte del Ministerio de salud y protección social y el Departamento del Huila.

**Presupuesto (resumen)**

Indica el monto total de los fondos que el patrocinador o cliente autoriza para el proyecto.

\$65.500.000 COP

**Supuestos de la Organización y Ambientales**

- ✓ La modificación de la metodología en alguna fase, debido a la metodología de radicaciones de proyectos establecida previamente a nivel gubernamental.
- ✓ Realización de proyectos por parte del Hospital de forma empírica
- ✓ Demorada aprobación de los proyectos y del presupuesto requerido para la ejecución de los mismos.
- ✓ Los miembros del equipo executor del hospital tendrán dedicación exclusiva para el proyecto.
- ✓ Está asegurada la financiación para el proyecto.

**Restricciones de la Organización y Ambientales**

La Metodología abarcará las fases de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control dentro de las áreas del conocimiento de Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión de los Grupos de Interés del Proyecto, utilizando los lineamientos del Project Management Institute como guía. Sólo se emplearán los recursos humanos asignados al proyecto; El presupuesto asignado no superará la inversión presentada por la propuesta de la empresa consultora.

**Requerimientos de elaboración de reportes**

Producto: Propuesta de implementación de una Metodología de Gestión de Proyectos para el Hospital San Antonio de Pitalito bajo los lineamientos del Project Management Institute:

1. Demostrar la demanda operacional que hace necesaria la ejecución del proyecto.
2. El modelo de implementación debe generar valor a la organización y contribuir al aumento de la rentabilidad del negocio.
3. Satisfacer las necesidades específicas de la empresa en todas las etapas.
4. La firma consultora deberá identificar los problemas actuales empleados en la Gestión de los proyectos de la E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito haciendo uso de la metodología PMI, pero involucrando a los miembros del equipo del proyecto del hospital; la firma consultora deberá entregar el diseño de la metodología de gestión de proyectos con explicación de cada componente de ésta; El consultor SENIOR que encabece el proyecto deberá ser certificado PMP del PMI.

<b>Gerente del Proyecto asignado</b>
--------------------------------------

**Daniela María Mojica Urueña**

<b>Responsables, funciones y obligaciones</b>
---

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestor de Proyecto: Representante de la firma a cargo del proyecto, líder del equipo del proyecto.</li><li>• Gestor comercial: A cargo del sistema financiero del proyecto.</li><li>• Gestor de calidad: A cargo del plan de gestión de calidad del proyecto.</li><li>• Gestor de compras: A cargo de proveedores, facturación, cumplimiento de contratos.</li></ul> |
|--|

**Firmas de aprobación del Acta de Constitución**


\_\_\_\_\_  
**Patrocinador del Proyecto**

\_\_\_\_\_  
**Gerente del Proyecto**

#### 4.4.5. FASE DE PLANEACIÓN

##### 4.4.5.1. INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS


La oficina de proyectos del Hospital Departamental de Pitalito cuenta con interesados de representación interna y externa, los cuales se identifican en la siguiente matriz de involucramiento de interesados.

 E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito		Involucramiento de interesados		Código	HSAP-002-2019
				Fecha	14/11/2019
Proyecto	DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO	Siglas del proyecto		PMO-HSAP	
Ítem	Nombre del interesado	Potestad	Impacto	Autoridad	Aporte
1	• Usuarios de la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito Huila	Alta	5	4	Mantener satisfecho
2	• Habitantes de Pitalito	Media	4	2	Mantener satisfecho
3	• Habitantes de zonas aledañas a Pitalito	Media	3	1	Mantener satisfecho
4	• Funcionarios del Hospital	Alta	3	1	Gestionar
5	• Proveedores del Hospital	Media	3	1	Gestión y cumplimiento
6	• EPS de la región	Alta	4	2	Gestión
7	• Secretaría de Salud Departamental	Alta	4	4	Gestión y cumplimiento
8	• Ministerio de Salud y Protección social	Alta	5	5	Gestión y cumplimiento
9	• Médicos y Especialistas de Pitalito y regiones aledañas	Media	3	1	Gestionar

*Fuente: Elaboración propia*

##### 4.4.5.2. IMPACTO/STAKEHOLDERS

En la siguiente matriz, definimos los interesados, en una matriz impacto/stakeholders, donde se expresa el rol de cada interesado, y se describe la importancia del mismo.

		Impacto/Stakeholders			Código	HSAP-002-2019
					Fecha	14/11/2019
Proyecto	DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO			Siglas del proyecto	PMO-HSAP	
Ítem	Nombre del interesado	Descripción	Rol	Impacto gubernamental	Nivel de compromiso e influencia	
1	• Usuarios de la E.S.E Hospital Departamental de Pitalito Huila	Son quienes reciben los servicios del hospital frecuentemente, y tienen representación en la junta directiva, para avalar y calificar los servicios prestados.	Usuario	2	Mantener satisfecho	
2	• Habitantes de Pitalito	Comunidad del municipio donde se encuentra la organización en general, quienes son posibles usuarios de la organización, y son veedores de los servicios del Hospital	Usuario	0	Mantener satisfecho	
3	• Habitantes de zonas aledañas a Pitalito	Comunidad cercana al municipio donde se encuentra la organización en general, quienes son posibles usuarios de la organización, y son veedores de los servicios del Hospital	Usuario	0	Mantener satisfecho	
4	• Funcionarios del Hospital	Son quienes prestan servicios directos o indirectos a los usuarios del Hospital, y velan por el buen funcionamiento del mismo.	Gestor	1	Gestionar	
5	• Proveedores del Hospital	Empresas a cargo de proveer productos y servicios a la organización en pro del desarrollo de la misma, y cumplimiento de los objetivos del Hospital.	Gestor	0	Gestión y cumplimiento	
6	• EPS de la región	Entidad Promotora de Salud y es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social, aquí el servicio es sólo administrativo y comercial, y quienes remiten los pacientes al Hospital.	Gestor	1	Gestión	
7	• Secretaría de Salud Departamental	Dirige, implementa y orienta la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y normas para el desarrollo del Sistema Departamental de Seguridad Social en Salud.	Auditor	4	Gestión y cumplimiento	
8	• Ministerio de Salud y Protección social	Es un ente regulador que determina normas y directrices en materia de temas de salud pública, y es quien evalúa los proyectos del Hospital, los apoya y define su viabilidad.	Patrocinador	5	Gestión y cumplimiento	
9	• Médicos y Especialistas de Pitalito y regiones aledañas	Apoyan los servicios del hospital	Gestor	0	Gestionar	

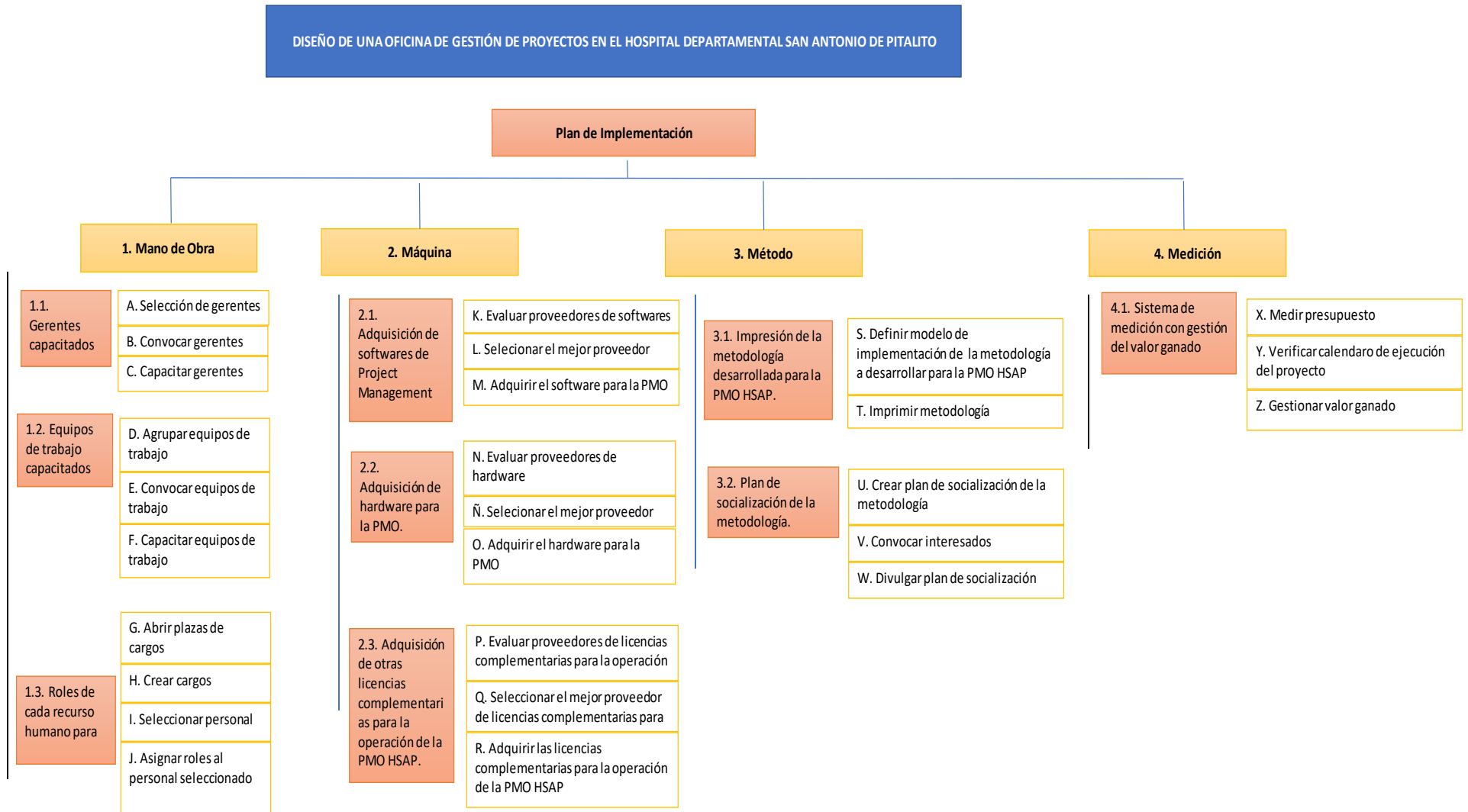
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.5.3. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

Luego de conocer algunos aspectos de importancia de la PMO HSAP dentro del Project charter del mismo, se procede a definir los paquetes de trabajo del proyecto, los cuales serán desarrollados por el equipo de trabajo con el fin de dar cumplimiento de sus objetivos, así mismo se realiza el desglose de trabajo para reforzar y organizar el alcance del proyecto.



## Ilustración 13. Estructura de Desglose de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.5.4. GESTIÓN DE TIEMPO

A continuación, se presenta el formato de cronograma del proyecto, donde se presentan los tiempos estimados para cada tarea teniendo en cuenta los tiempos óptimos, medios y pesimistas, para tener como resultado el promedio de los mismos y conocer el tiempo estimado del proyecto real.


NOMBRE DEL PROYECTO				Diseño y plan para la implementación de la PMO del E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito						CRONOGRAMA DE TIEMPOS					
Fecha:		Entregables		Actividades		ESTIMACIONES DE TIEMPO									
Código: HSAP-						ESTIMADOR 1			ESTIMADOR 2			PROMEDIO			t <sub>e</sub> (días)
Paquetes de trabajo						t <sub>o</sub> (días)	t <sub>m</sub> (días)	t <sub>p</sub> (días)	t <sub>o</sub> (días)	t <sub>m</sub> (días)	t <sub>p</sub> (días)	t <sub>o</sub> (días)	t <sub>m</sub> (días)	t <sub>p</sub> (días)	t <sub>e</sub> (días)
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	1.Mano de obra	1.1	Gerentes capacitados	A	Selección gerentes	15	16	20	11	9,7	15	13	12,85	17,5	13,7
				B	Convocar gerentes	2	3	7	2	5	6	2	4	6,5	4,1
				C	Capacitar gerentes	13	14	14,25	11	15	16,13	12	14,5	15,19	14,2
				Total		30,0	33,0	41,3	24,0	29,7	37,1	27,0	31,4	39,2	31,9
		1.2	Equipos de trabajo capacitados	D	Agrupar equipos de trabajo	4,00	4,30	6,4	5	6,7	7,8	4,5	5,5	7,1	5,6
				E	Convocar equipos de trabajo	3,6	4	8	2	3,45	6	2,8	3,725	7	4,1
				F	Capacitar equipos de trabajo	7,2	8,2	12	4,84	4,7	9,96	6,02	6,45	10,98	7,1
				Total		14,8	16,5	26,4	11,8	14,9	23,8	13,3	15,7	25,1	16,9
		1.3	Roles de cada recurso humano para la PMO HSAP	G	Abrir plazas de cargos	0,8	0,9	1,275	0,5	0,71	0,9	0,65	0,795	1,0875	0,8
				H	Crear cargos	0,7	0,8	1,3	0,4	0,72	1,13	0,55	0,76	1,215	0,8
				I	Seleccionar personal	2	2,15	2,5	1,5	1,6	1,65	1,75	1,875	2,075	1,9
				J	Asignar roles al personal seleccionado	1,5	1,67	1,8	1,6	1,92	2,5	1,55	1,795	2,15	1,8
				Total		5,0	5,5	6,9	4,0	5,0	6,2	4,5	5,2	6,5	5,3

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	2. Máquina	2.1	Adquisición de softwares de project managment para la PMO	K	Evaluar proveedores de software	2	2,3	3,75	2	3	3,5	2	2,65	3,625	2,7
				L	Seleccionar el mejor proveedor	3	3,3	4	4	4,4	4,375	3,5	3,85	4,1875	3,8
				M	Adquirir el software para la PMO	5	5,4	6	2	2,5	4,5	3,5	3,95	5,25	4,1
				Total		10,0	11,0	13,8	8,0	9,9	12,4	9,0	10,5	13,1	10,6
		2.2	Adquisición de hardware para la PMO	N	Evaluar proveedores de Hardware	1,113	1,224	1,531	0,89	1,102	1,378	1,0018	1,163	1,454	1,2
				Ñ	Seleccionar el mejor proveedor	12,24	13,47	16,84	9,8	12,12	15,15	11,02	12,8	15,994	13,0
				O	Adquirir el hardware para la PMO	8,905	9,796	12,24	7,12	8,816	11,02	8,0146	9,306	11,632	9,5
				Total		22,3	24,5	30,6	17,8	22,0	27,6	20,0	23,3	29,1	23,7
		2.3	Adquisición de otras licencias complementarias para la operación de la PMO HSAP	P	Evaluar proveedores de licencias complementarias para la operación	1,8	1,98	2,475	1,44	1,782	2,228	1,62	1,881	2,3513	1,9
				Q	Seleccionar el mejor proveedor de licencias complementarias para la operación	2,7	2,97	3,713	2,16	2,673	3,341	2,43	2,822	3,5269	2,9
				R	Adquirir las licencias complementarias para la operación de la PMO HSAP	4,5	4,95	6,188	3,6	4,455	5,569	4,05	4,703	5,8781	4,8
				Total		9,0	9,9	12,4	7,2	8,9	11,1	8,1	9,4	11,8	9,6
	3. Método	3.1	Impresión de la metodología desarrollada para la PMO HSAP	S	Definir modelo de impresión de la metodología a desarrollar para la PMO HSAP	3,6	3,96	4,95	2,88	3,564	4,455	3,24	3,762	4,7025	3,8
				T	Imprimir metodología	4,4	4,84	6,05	3,52	4,356	5,445	3,96	4,598	5,7475	4,7
				Total		8,0	8,8	11,0	6,4	7,9	9,9	7,2	8,4	10,5	8,5
		3.2	Plan de socialización de la metodología	U	Crear plan de socialización de la metodología	1,6	1,76	2,464	1,28	1,584	2,218	1,44	1,672	2,3408	1,7
				V	Convocar interesados	2,4	2,64	3,696	1,92	2,376	3,326	2,16	2,508	3,5112	2,6
				W	Divulgar plan de socialización	4	4,4	6,16	3,2	3,96	5,544	3,6	4,18	5,852	4,4
				Total		8,0	8,8	12,3	6,4	7,9	11,1	7,2	8,4	11,7	8,7
		4. Medición	4.1	Sistema de medición con gestión de valor ganado (EVM)	X	Medir presupuesto	15	15,8	16,9	11	13,5	14,2	13	14,65	15,55
	Y				Verificar calendario de ejecución del proyecto	8	9,5	10,2	7	7,6	8	7,5	8,55	9,1	8,5
	Z				Gestionar valor ganado	7	7,7	12,5	6	8,6	13,44	6,5	8,15	12,97	8,7
	Total				30,0	33,0	39,6	24,0	29,7	35,6	27,0	31,4	37,6	31,7	
TIEMPO ESTIMADO (DÍAS)															146,9

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y TIEMPO

El proyecto tendrá una duración de 5,2 meses, de los cuales, los primeros dos meses y medio se dedicarán a la fase de inicio y planeación y el restante corresponderán a la fase de ejecución. A continuación, se relaciona el formato correspondiente a la gestión de costos donde se sintetizan los resultados del cronograma anterior.


					Fecha:		20-nov-19				
					Código		HSAP-005-2019				
Nombre del Proyecto:				DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL			Duración Final	CINCO COMA DOS MESES (5,2)			
Paquetes de trabajo				Entregables		Actividades		Estimación de Duración			
								Optimista	Probable	Pesimista	Tiempo Esperado (TE)
								DíasMeses /Años	DíasMeses /Años	DíasMeses/ Años	DíasMeses/ Años
1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	1. Mano de obra	1.1	Gerentes capacitados	A	Selección gerentes	15,0	16,0	20,0	16,5		
				B	Convocar gerentes	2,0	3,0	7,0	3,5		
				C	Capacitar gerentes	13,0	14,0	14,3	13,9		
				Total		30,0	33,0	41,3	33,9		
		1.2	Equipos de trabajo capacitados	D	Agrupar equipos de trabajo	4,0	4,3	6,4	4,6		
				E	Convocar equipos de trabajo	3,6	4,0	8,0	4,6		
				F	Capacitar equipos de trabajo	7,2	8,2	12,0	8,7		
				Total		14,8	16,5	26,4	17,9		
		1.3	Roles de cada recurso humano para la PMO HSAP	G	Abrir plazas de cargos	0,8	0,9	1,3	0,9		
				H	Crear cargos	0,7	0,8	1,3	0,9		
				I	Seleccionar personal	2,0	2,2	2,5	2,2		
				J	Asignar roles al personal seleccionado	1,5	1,7	1,8	1,7		
				Total		5,0	5,5	6,9	5,6		

1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN									
2. Máquina									
2.1	Adquisición de softwares de project managment para la PMO	K	Evaluar proveedores de software	2,0	2,3	3,8	2,5		
		L	Seleccionar el mejor proveedor	3,0	3,3	4,0	3,4		
		M	Adquirir el software para la PMO	5,0	5,4	6,0	5,4		
		Total		10,0	11,0	13,8	11,3		
	Adquisición de hardware para la PMO	N	Evaluar proveedores de Harddtware	1,1	1,2	1,5	1,3		
		Ñ	Seleccionar el mejor proveedor	12,2	13,5	16,8	13,8		
		O	Adquirir el hardware para la PMO	8,9	9,8	12,2	10,1		
		Total		22,3	24,5	30,6	25,1		
	Adquisición de otras licencias complementarias para la operación de la PMO HSAP	P	Evaluar proveedores de licencias complementarias para la operación	1,8	2,0	2,5	2,0		
		Q	Seleccionar el mejor proveedor de licencias complementarias para la operación	2,7	3,0	3,7	3,0		
		R	Adquirir las licencias complementarias para la operación de la PMO HSAP	4,5	5,0	6,2	5,1		
		Total		9,0	9,9	12,4	10,2		
	3. Método	3.1	Impresión de la metodología desarrollada para la PMO HSAP	S	Definir modelo de impresión de la metodología a desarrollar para la PMO HSAP	3,6	4,0	5,0	4,1
				T	Imprimir metodología	4,4	4,8	6,1	5,0
			Total		8,0	8,8	11,0	9,0	
		3.2	Plan de socialización de la metodología	U	Crear plan de socialización de la metodología	1,6	1,8	2,5	1,9
				V	Convocar interesados	2,4	2,6	3,7	2,8
W				Divulgar plan de socialización	4,0	4,4	6,2	4,6	
Total				8,0	8,8	12,3	9,3		
4. Medición		4.1	Sistema de medición con gestión de valor ganado (EVM)	X	Medir presupuesto	15,0	15,8	16,9	15,9
				Y	Verificar calendario de ejecución del proyecto	8,0	9,5	10,2	9,4
				Z	Gestionar valor ganado	7,0	7,7	12,5	8,4
				Total		30,0	33,0	39,6	33,6
TOTAL TIEMPO ESTIMADO (DÍAS)								155,9	

Fuente: Elaboración propia

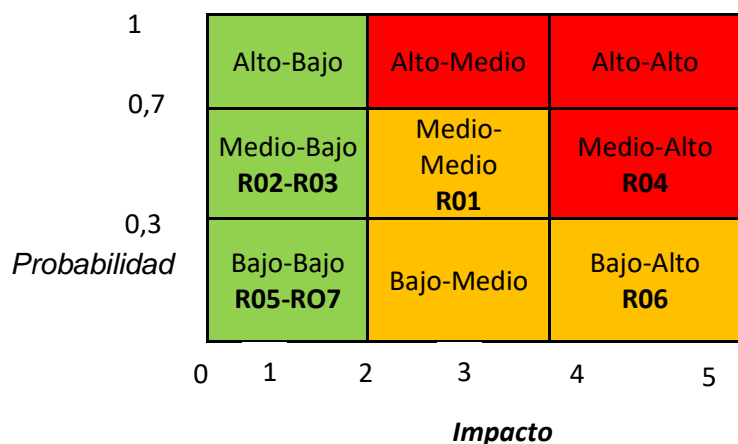
#### 4.4.5.6. GESTIÓN DE RIESGOS

De acuerdo con la metodología planteada, se presenta el formato de análisis de costos, con el plan de acción en caso de materializarse cualquiera de los riesgos identificados para el proyecto:

MATRIZ ANALISIS DE RIESGO								
	Nombre del proyecto		DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO					
		Fecha	20	11	2019	Código		HSAP-006-2019
ID DEL RIESGO	Categoría de riesgo	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	CLASIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	COSTO ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN
R01	RRHH	El director del hospital se desentiende del proyecto.	15%	4	Medio-Medio	Integrar una política general en la organización, donde cada proyecto clasificado como viable, se realice a partir de un estudio previo.	\$ 0	Consejo directivo, asesores de la HSAP
R02		El equipo del proyecto no colabora.	10%	4	Medio-Bajo	Cumplimiento de los proyectos basados en indicadores de gestión y cumplimiento de metas	\$ 0	Asesores de HSAP
R03		El equipo de trabajo es resistente: se niega al cambio	30%	4	Medio-Bajo	Plan de capacitación permanente a partir de actividades que integren objetivos del proyecto y empleados.	\$ 0	Asesores de HSAP
R04	Cronograma	Demoras en el proceso de radicación de proyectos	70%	5	Medio-Alto	Estipular un tiempo de contingencia para los respectivos contratiempos de radicación.	\$ 0	Asesores de HSAP-Gerent del Hospital- Proceso de proyectos
R05		Reforma de la red pública	15%	5	Bajo-Bajo	Sin desviar el alcance del proyecto, buscar medidas que busquen el cumplimiento de los objetivos del mismo.	\$ 0	Gobierno-Ministerio de salud
R06	Costos	Disposición limitada de recursos	50%	5	Bajo-Alto	Priorizar los proyectos de mayor valor agregado para la organización y potenciarlos para poder darle alcance al resto.	\$ 0	Ministerio de salud
R07	Cambios	El director del hospital aprueba cambios sin consultar a los asesores, y sin seguir el procedimiento formal de cambios.	10%	4	Bajo-Bajo	Cada proyecto debe estar evaluado bajo mecanismos de control, es decir cada uno de los proyectos o procesos de los mismos de berán ser aprobados bajo el consejo directivo de la institución y demás entes de control de la misma.	\$ 0	Gerente del hospital- consejo directivo- Asesores de la HSAP

Fuente: Elaboración propia


- **Clasificación de riesgos**



Probabilidad	Impacto	Clasificación
0-0,29	0-1,99	Bajo
0,3-0,69	2-3,59	Medio
0,7-1	3,6-5	Alto

#### 4.4.5.7. GESTIÓN DE COSTOS

Gestionar los costos es muy importante a la hora de desarrollar un proyecto, puesto que es el momento de estimar los costos y analizar los recursos con los que se ejecutará el mismo, igualmente el gerente del proyecto se basará en este ítem para la realización de informes para el patrocinador, el cual tendrá una proyección clara del uso de los recursos de su proyecto.

 E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pástor					Fecha:		20-nov-19		
					Código		HSAP-005-2019		
Nombre del Proyecto:					DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL			Duración Final	CINCO COMA DOS MESES (5,2)
Paquetes de trabajo		Entregables		Actividades		ESTIMACIONES DE COSTO (MILLONES \$COP)			
						Optimista (\$)	Probable(\$)	Pesimista (\$)	Costo Esperado (CE)
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	1. Mano de obra	1.1	Gerentes capacitados	A	Selección gerentes	\$ 2.520.000	\$ 2.898.000	\$ 3.622.500	\$ 2.955.750
				B	Convocar gerentes	\$ 360.000	\$ 414.000	\$ 517.500	\$ 422.250
				C	Capacitar gerentes	\$ 4.320.000	\$ 4.968.000	\$ 6.210.000	\$ 5.067.000
				Total		\$ 7.200.000	\$ 8.280.000	\$ 10.350.000	\$ 8.445.000
		1.2	Equipos de trabajo capacitados	D	Agrupar equipos de trabajo	\$ 700.000	\$ 805.000	\$ 1.006.250	\$ 821.042
				E	Convocar equipos de trabajo	\$ 350.000	\$ 402.500	\$ 503.125	\$ 410.521
				F	Capacitar equipos de trabajo	\$ 2.450.000	\$ 2.817.500	\$ 3.521.875	\$ 2.873.646
				Total		\$ 3.500.000	\$ 4.025.000	\$ 5.031.250	\$ 4.105.208
		1.3	Roles de cada recurso humano para la PMO HSAP	G	Abrir plazas de cargos	\$ 110.000	\$ 126.500	\$ 158.125	\$ 129.021
				H	Crear cargos	\$ 70.000	\$ 80.500	\$ 100.625	\$ 82.104
				I	Seleccionar personal	\$ 370.000	\$ 425.500	\$ 531.875	\$ 433.979
				J	Asignar roles al personal seleccionado	\$ 450.000	\$ 517.500	\$ 646.875	\$ 527.813
		Total		\$ 1.000.000	\$ 1.150.000	\$ 1.437.500	\$ 1.172.917		

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		2. Máquina	2.1	Adquisición de softwares de project managment para la PMO	K	Evaluar proveedores de software	\$ 620.000	\$ 930.000	\$ 1.162.500	\$ 917.083
					L	Seleccionar el mejor proveedor	\$ 310.000	\$ 465.000	\$ 581.250	\$ 458.542
			2.2	Adquisición de hardware para la PMO	M	Adquirir el software para la PMO	\$ 5.270.000	\$ 7.905.000	\$ 9.881.250	\$ 7.795.208
					Total		\$ 6.200.000	\$ 9.300.000	\$ 11.625.000	\$ 9.170.833
			2.3	Adquisición de otras licencias complementarias para la operación de la PMO HSAP	N	Evaluar proveedores de Hardtware	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 2.000.000	\$ 1.493.333
					Ñ	Seleccionar el mejor proveedor	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 1.000.000	\$ 746.667
					O	Adquirir el hardware para la PMO	\$ 10.200.000	\$ 12.240.000	\$ 17.000.000	\$ 12.693.333
					Total		\$ 12.000.000	\$ 14.400.000	\$ 20.000.000	\$ 14.933.333
					P	Evaluar proveerdores de licencias complementarias para la operación	\$ 710.541	\$ 1.065.812	\$ 1.598.718	\$ 1.095.418
					Q	Seleccionar el mejor proveedor de licencias complementarias para la operación	\$ 355.271	\$ 532.906	\$ 799.359	\$ 547.709
					R	Adquirir las licencias complementarias para la operación de la PMO HSAP	\$ 2.486.894	\$ 3.730.341	\$ 5.595.512	\$ 3.833.962
					Total		\$ 3.552.706	\$ 5.329.059	\$ 7.993.588	\$ 5.477.088
3. Método		3.1	Impresión de la metodología desarrollada para la PMO HSAP	S	Definir modelo de impresión de la metodología a desarrollar para la PMO HSAP	\$ 64.800	\$ 68.040	\$ 80.287	\$ 69.541	
				T	Imprimir metodología	\$ 3.175.200	\$ 3.333.960	\$ 3.934.073	\$ 3.407.519	
		3.2	Plan de socialización de la metodología	Total		\$ 3.240.000	\$ 3.402.000	\$ 4.014.360	\$ 3.477.060	
				U	Crear plan de socialización de la metodología	\$ 648.000	\$ 712.800	\$ 926.640	\$ 737.640	
				V	Convocar interesados	\$ 324.000	\$ 356.400	\$ 463.320	\$ 368.820	
				W	Divulgar plan de socialización	\$ 5.508.000	\$ 6.058.800	\$ 7.876.440	\$ 6.269.940	
				Total		\$ 6.480.000	\$ 7.128.000	\$ 9.266.400	\$ 7.376.400	
				X	Medir presupuesto	\$ 7.387.200	\$ 6.415.200	\$ 7.783.614	\$ 6.805.269	
4. Medición		4.1	Sistema de medición con gestión de valor ganado (EVM)	Y	Verificar calendario de ejecución del proyecto	\$ 1.231.200	\$ 1.069.200	\$ 1.297.269	\$ 1.134.212	
				Z	Gestionar valor ganado	\$ 3.693.600	\$ 3.207.600	\$ 3.891.807	\$ 3.402.635	
				Total		\$ 12.312.000	\$ 10.692.000	\$ 12.972.690	\$ 11.342.115	
				TOTAL COSTO ESTIMADO						

Fuente: Elaboración propia


#### 4.4.5.8. GESTIÓN DE CALIDAD

En la gestión de calidad, se busca garantizar la calidad de cada entregable mediante el estudio de las actividades a realizar durante el desarrollo del proyecto, en el cual se tienen en cuenta las políticas de calidad del proyecto, y la línea base del mismo, teniendo como opción, seleccionar si el factor a evaluar será el control de calidad, aseguramiento de calidad o el



mejoramiento de la misma, el presente proceso se evaluará en la fase de ejecución del proyecto, ya que se estudiarán las variables mencionadas en el formato en el transcurso del mismo.

A continuación, se presenta el formato de gestión de la calidad establecido para el proyecto, donde se plantea la metodología con la que se dará control a la calidad con la que se desempeñan las distintas actividades del proyecto, para poder garantizar el éxito del mismo y tomar las medidas correctivas a tiempo (en caso de ser necesario).

	Gestión de calidad				
	Código: HSAP- 008 - 2019				
	Versión: 30/11/2019				
Proyecto	DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO				
Gerente	Diana Victoria Muñoz Muñoz				
Preparado por:	Daniela Mojica	FECHA:	13	12	2019
Revisado por:		FECHA:			
Aprobado por:	Daniela Mojica	FECHA:	13	12	2019
<b>1. POLITICA DE CALIDAD DEL PRODUCTO</b> Describir cómo cada uno de los siguientes aspectos de la gerencia de la calidad será manejado en este proyecto.					
CONTROL DE LA CALIDAD: Revisión semanal de las tareas y control de la EDT.					
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD: Revisar la calidad de la ejecución de las tareas en 2 filtros.					
MEJORAMIENTO CONTINUO: Reunión mensual para determinar el cumplimiento de las actividades frente a los estándares de calidad establecidos para el proyecto en mención.					
<b>2. LINEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO</b> Especificar para cada paquete del trabajo si existe un estándar o norma de calidad aplicable a su elaboración					
Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Metrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Final de mes	
Rendimiento del proyecto	CPI >= 0.95	Indicador de costos	Semanal todos los lunes	Semanal los lunes por la tarde	
	SPI > 0.96	Indicador de conograma	Semanal todos los lunes	Semanal los lunes por la mañana	

Fuente: Elaboración propia


#### 4.4.5.9. GESTIÓN DE ADQUISICIONES

En esta etapa teniendo en cuenta cada actividad y entregable, se definen los requisitos necesarios para el cumplimiento de cada una, de igual forma se define el enfoque y las herramientas que el proyecto necesitará en cada fase bajo los objetivos estratégicos del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente proyecto no habrá ninguna adquisición física, ya que se cuentan con las instalaciones y áreas dotadas en las cuales funcionará la PMO HSAP.

#### 4.4.5.10. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presentan los roles y competencias por cada uno de los miembros del equipo PMO del Hospital San Antonio de Pitalito, con el fin de generar una estructura organizacional definida y determinar la jerarquización de la PMO.

 E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito		Gestión del RR.HH		Código:		HSAP-007-2019			
				Fecha:		20/11/2019			
Nombre del Proyecto		DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PITALITO					Siglas del Proyecto	HSAP-008-2019	
Actividad	Colaborador	Rol	Competencias	Funciones	Nivel de Autoridad	Temporalidad		Observaciones	
						Parcial	Total		
B-E-G-H-I-S-T-U-X-Y	Diana Muñoz	Gestor	Magíster en gestión de proyectos.	Observador, Solucionador de conflictos, diagnosticar, Empático, Proactivo, Investigativo, análisis	Medio		x		
C-F-J-M-O-R-W-Z	Daniela Mojica	Gerente de proyectos	Magíster en gestión de proyectos.	Líder, Observador, Empático, Proactivo, Investigativo, análisis, conocimientos avanzados en proyectos y PMO	Alto		x		
A-D-K-L-N-Ñ-P-Q-V	Daniela Mojica	Gerente de proyectos	Magíster en gestión de proyectos.	Líder, Observador, Empático, Proactivo, Investigativo, análisis, conocimientos avanzados en proyectos y PMO	Alto		x		

*Fuente: Elaboración propia*

## **5. CONCLUSIONES**

El realizar este trabajo de grado, permitió diseñar la metodología de gestión de proyectos, acorde a las necesidades del Hospital San Antonio de Pitalito, lo que permitirá llevar las mejores prácticas estandarizadas por el Project Management Institute, tener un control y seguimiento sobre la ejecución de los proyectos que se hacen en esta institución, así como poder determinar si su desempeño es el esperado por las entidades públicas que lo patrocinan y por él mismo.

Dentro del ejercicio, se evidenció que uno de los principales aspectos a mejorar por parte de la administración del hospital, es el de la documentación y establecimiento de procesos estandarizados que permita la toma de decisiones adecuadas y la mitigación de posibles riesgos, así como asegurar el cumplimiento del alcance del proyecto. Con la implementación de esta metodología, se generará un impacto positivo en la gestión administrativa del hospital, ya que esta carga laboral será desplazada de la dirección administrativa a un área con experticia y disponibilidad para realizar las actividades que se requieran.

Una vez realizado el diagnóstico y el análisis sobre los resultados, se definió que la necesidad del Hospital San Antonio de Pitalito era la de implementar una PMO de apoyo, que pudiera aportar a los procesos administrativos actuales del Hospital y contribuir con nuevos que generen valor a la institución.


Adicionalmente, se estableció que se le otorgará un nivel de gobernabilidad medio a la Oficina de Gestión de Proyectos, ya que esta es la adecuada conforme a la naturaleza de la estructura organizacional de la Institución. La metodología busca agregarles valor a los

procesos del hospital y a los proyectos que se ejecuten, así como hacer el uso más eficiente posible de los recursos asignados por el Estado y los remanentes financieros de la operación del hospital, que son reinvertidos año tras año en la infraestructura y la ampliación y mejoramiento del portafolio de servicios de la Institución.

El proyecto está presupuestado en COP \$65.500.000 y se estima que tendrá una duración de 5,2 meses. Una vez acabado este plazo, la PMO del Hospital San Antonio de Pitalito estará en funcionamiento, aplicando la metodología en los nuevos proyectos que se planeen y ejecuten y tendrá la misión de documentar los proyectos ejecutados previamente en los últimos 4 años.

# **ANEXOS**

## Anexo. 1 CASO DE NEGOCIO

		Caso de Negocio		Fecha	06/11/2019
				Siglas del Proyecto:	PMO-HSAP
Nombre del Proyecto:	Diseño y plan para la implementación de la PMO del E.S.E Hospital San Antonio de Pitalito		Siglas del Proyecto:	PMO-HSAP	
<b>1. <u>Justificación de la iniciativa</u></b>					
<b>2. <u>Análisis de Causas</u></b>					
<b>3. <u>Objetivos</u></b>					
<b>4. <u>Descripción del Proyecto</u></b>					
<b>5. <u>Criterios de Éxito</u></b>					
<b>6. <u>Stakeholders</u></b>					
<b>7. <u>Supuestos</u></b>					
<b>8. <u>Presupuesto Estimado</u></b>					
Aprobación					
Lider PMO			Patrocinador		
Firma:			Firma:		
Daniela Mojica Urueña			Dra. Diana Muñoz Muñoz		
Fecha:06/11/2019					



E.S.E Hospital Departamental  
San Antonio de Pitalito

## Anexo No. 2:

### Acta de Constitución del Proyecto (Project Chárter)

#### Identificación del Proyecto

Nombre del proyecto

Fecha:

Unidad de Negocio/Área:

Promotor del Proyecto:

Gerente del Proyecto:

#### Propósito O Justificación del Proyecto

#### Objetivos medibles del proyecto

#### Descripción del proyecto de alto nivel o requisitos del producto del proyecto:

#### Interesados del proyecto o stakeholders

#### Criterios de éxito

#### Factores críticos de éxito del proyecto

#### Entregables del proyecto

#### Criterios de aceptación

**Cronograma de Hitos**

Hito/entregable	Fecha planificada de cumplimiento	Interesado	Criterio de aceptación
Situación actual:			
Situación futura/esperada			
Duración esperada por el patrocinador del proyecto.			

**Riesgos de Alto nivel****Presupuesto (resumen)**

Indica el monto total de los fondos que el patrocinador o cliente autoriza para el proyecto.

**Supuestos de la Organización y Ambientales****Restricciones de la Organización y Ambientales****Requerimientos de elaboración de reportes****Gerente del proyecto asignado****Responsable, funciones y obligaciones.**

**Firmas de aprobación del Acta de Constitución**

\_\_\_\_\_  
**Patrocinador del Proyecto**

\_\_\_\_\_  
**Gerente del Proyecto**



### ANEXO No. 3. ENTREVISTA

Fecha

Nombre del entrevistado:

Cargo

Empresa

Objetivo: Conocer el estado del Hospital Departamental de Pitalito Huila, en cuanto a la formulación, gestión y seguimiento de los proyectos realizados por la institución, con el fin de construir un diagnostico fundamentado en la metodología 6M y proceder a la realización de una matriz DOFA cruzada.

1. ¿Cuál es el Portafolio de servicios y capacidad instalada del Hospital?
2. ¿Cuál es el proceso encargado de plantear, gestionar y evaluar los proyectos dentro del hospital?
3. ¿Cuáles son los proyectos realizados e inversión utilizada- proyectos en realización y presupuesto - Proyectos aprobados para realización y presupuesto?
4. ¿Qué proyectos se encuentran en crecimiento?
5. ¿Cuál es el proceso que siguen para la realización de proyectos?
6. ¿Qué entidades que regulan los proyectos en el hospital?
7. ¿Cómo son los manejos de aportes del estado y los propios?
8. ¿Utilizan alguna metodología de gestión de proyectos?
9. ¿Existe actualmente un bajo rendimiento en la gestión de sus proyectos?

10. ¿Considera necesario modificar o cambiar el modelo de gestión de proyectos en el hospital?

## Bibliografía

- Project Management Institute. (2017). *PMBOK 6th Edition*.
- Arce, S., & López, H. A. (2010). VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE BOGOTÁ - NIVEL DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS. *EAN*, 60-87.
- Betancourt, P. &. (2014). EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Escuela de Ingeniería de Antioquia —EIA—, Envigado (Colombia)*.
- Campoy, D. M. (2007). Como gestionar y planificar un proyecto en la mpresa. Tecnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. . In D. M. Campoy. España: Ideaspropias Editorial.
- Cuatrecasas, L. (2010). *GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD: IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y CERTIFICACIÓN*.
- Deming, W. E. (2000). *The New Economics for Industry, Government and Education*.
- dirección, A. d. (2019). *Slide player*. Retrieved from <https://slideplayer.es/slide/3759503/>
- E.S.E Hopsital Departamental San Antonio de Pitalito. (2019). *INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANÍA DE LA VIGENCIA 2018*. Pitalito- Huila.
- E.S.E Hospital Departamenta San Antonio de Pitalito. (2019). *Entrevista previa*. Retrieved Marzo 2019, from <https://www.hospitalpitalito.gov.co>
- E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito. (2019). *INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANÍA DE LA VIGENCIA 2018*. Pitalito- Huila.
- E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila. (2019, Abril). [www.hospitalpitalito.gov.co](http://www.hospitalpitalito.gov.co). Retrieved from <https://www.hospitalpitalito.gov.co/quienes-somos/plataforma-estrategica/mision-y-vision>
- E.S.E Hospital Departamental San Antonio de Pitalito Huila. (2019, Abril). [www.hospitalpitalito.gov.co](http://www.hospitalpitalito.gov.co). Pitalito - Huila. Retrieved from <https://www.hospitalpitalito.gov.co/trasparencia/control/informe-de-rendicion-de-cuentas/2-principal/239-ircc2018>
- Hernández, D. (2017). *Diseño y Plan de Implementación de la Oficina de Proyectos para el Corporativo del GSED*.
- Instituto Europeo de Posgrados. (2019). *IEP Educación*. Retrieved from <https://www.iep.edu.es/las-fases-de-la-gestion-de-un-proyecto/>
- International Project Management Association . (2015). Individual Competence Baseline: for Project, Programme and Portfolio Management. IPMA.
- La República. (2018, abril 13). Se invertirán más de \$1,5 billones en nueva red hospitalaria.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018, 09 18). Minsalud., (p. 1). Retrieved from [https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-necesita-\\$3.5-billones-adicionales-para-el-2019.aspx](https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-necesita-$3.5-billones-adicionales-para-el-2019.aspx)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Minsalud*. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/DSector/Paginas/proyectos-inversion.aspx>
- Morales, J. (2018). *Todo PMP*. Retrieved from <https://todopmp.com/modelos-de-madurez-organizacional-en-direccion-de-proyectos/>

- Muñoz, D. V. (2019, Abril). Entrevista Llamada telefonica. (D. C. Muñoz, Interviewer)
- Muñoz, D. V. (2019, 03 15). Gestión de Proyectos en el Hospital San Antonio. (D. C. Yepes, Interviewer)
- OBS Bussines School. (2019). *Universidad de Barcelona*. Retrieved from <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/gestion-de-beneficios-de-proyecto-como-hacer-un-buen-plan>
- Petar, J., & Ivana, B. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Universidad EDUCONS, Facultad de Proyectos y Gestión de la Innovación, Belgrado*.
- PMI. (2018). *The Pulse of Profession* .
- Project Management Institute. (2017). GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK®) — Quinta edición.
- Project Management Institute Inc. (2008). A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE -(PMBOK GUIDE) FOURTH EDITION .
- Rad. F., P., & Ginger, L. (2002). The Advanced PROJECT MANAGEMENT OFFICE, A comprehensive look at funtion and implementation. CRC Press LLC.
- Revista EAN. (2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: Grupo de Investigación GIRH. *EAN*.
- Ruiz Blanco, G. (2016). *PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS*.
- Santos, V. (2015, Octubre 7-9). *www.sciencedirect.com*. Retrieved Octubre 2015, from [https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050915X00251/1-s2.0-S1877050915026812/main.pdf?x-amz-security-token=AgoJb3JpZ2luX2VjEMf%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFL%2FwUsgaVn%2B6qY56si33dHezloHZkQJWX2cxrdy%2F2AcAiEAvmXkq%](https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050915X00251/1-s2.0-S1877050915026812/main.pdf?x-amz-security-token=AgoJb3JpZ2luX2VjEMf%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFL%2FwUsgaVn%2B6qY56si33dHezloHZkQJWX2cxrdy%2F2AcAiEAvmXkq%)
- Sepulveda, M. (2013, Diciembre 14). *Blogs Mintecon*. Retrieved Agosto 2019, from <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/>
- Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *Universidad Santo Tomás*.
- Universidad de Barcelona. (s.f). *OBS Bussines School*. Retrieved from <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/cual-es-el-rol-de-la-pmo-en-una-empresa>